

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

**RAFAEL VINICIUS RIBEIRO**

**O DESIGN ESTRATÉGICO COMO CATALISADOR DO  
DESENVOLVIMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE  
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SOCIAL**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

RAFAEL VINICIUS RIBEIRO

**O DESIGN ESTRATÉGICO COMO CATALISADOR DO  
DESENVOLVIMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE  
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SOCIAL**

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Karine de Mello Freire

PORTO ALEGRE

2016

R484d Ribeiro, Rafael Vinicius

O design estratégico como catalisador do desenvolvimento da arquitetura organizacional de laboratórios de inovação social / por Rafael Vinicius Ribeiro. – 2016.

128 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2016.

Orientação: Profa. Dra. Karine de Mello Freire.

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

RAFAEL VINICIUS RIBEIRO

**O DESIGN ESTRATÉGICO COMO CATALISADOR DO  
DESENVOLVIMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE  
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SOCIAL**

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

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Karine de Mello Freire – UNISINOS

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Chiara Del Gaudio – UNISINOS

---

Prof. Dr. Gustavo Severo Borba – UNISINOS

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Heloísa Moura – Uniritter

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família pelo apoio incondicional mesmo diante de tantas incertezas e dúvidas.

À minha orientadora, professora Karine Freire, por seguir me guiando nos momentos em que talvez eu tivesse desistido.

À todos os meus colegas que preencheram esses dois anos com carinho, cuidado e amizade.

Especial agradecimento a minha colega e amiga Lauren Aita, por ser uma pessoa iluminada e que leva essa luz para a vida dos que a rodeiam.

Aos meus amigos, Cristina Fank, Iédem Storch, João Vorgt e Silda Santos pelo acolhimento na Mercur e em Santa Cruz do Sul desde os primeiros dias em que estive lá.

Aos demais colegas da Mercur que me recebem muito bem a cada dia e colaboraram intensamente com essa pesquisa ao serem quem são e agirem como agem.

À Mercur, por me receber e possibilitar a expressão dos meus valores de vida no dia a dia, para muito além da atuação enquanto pesquisador.

Ao SESI, especialmente ao Fernando Rosa e à Karen Eidelwein, por acreditarem no meu potencial de contribuição enquanto pesquisador.

## RESUMO

A capacidade de adaptação da sociedade às constantes mudanças pelas quais vêm passando está ligada à sua capacidade de inovar. Inovar em produtos, serviços, meios de produção e socialmente. Partindo da noção de que a inovação é essencial para esse processo de adaptação, propõe-se que o *design* estratégico ocupe posição relevante na construção de iniciativas nesse sentido. Dentre essas iniciativas podem-se citar os laboratórios de inovação social, que se propõem a serem espaços onde se reflete sobre o tema e, acima de tudo, onde ele é praticado. Nesses laboratórios, que integram diferentes atores da sociedade – como as pessoas, as organizações, as universidades e o governo – faz-se necessário o desenvolvimento de relações que permitam o trabalho em conjunto. Relações que extrapolem os contratos formais de trabalho. Relações que nem sempre podem ser descritas, mas que, no entanto, influenciam a forma como todos esses atores trabalham juntos. A essas relações chamamos contratos relacionais e as organizações que são capazes de desenvolvê-los acabam por obter gerar vantagem competitiva através da alavanca estratégica da arquitetura organizacional. Desse modo, esta pesquisa tem o objetivo de discutir como o design estratégico, através da sua capacidade de acionar o diálogo entre os atores de um ecossistema, pode contribuir para o desenvolvimento da arquitetura organizacional como alavanca estratégica em laboratórios de inovação social, partindo do estudo de caso do laboratório de inovação da Mercur, localizado na cidade de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul. Como resultado apresenta-se a descrição deste laboratório e as interações que nele e por meio dele ocorrem. A partir da análise de sua tipologia, propõe-se que eles não devem ser classificados, mas sim que desenvolvam uma combinação própria de características que não deve necessariamente enquadrar-se em um padrão de operação. Por fim apresentam-se as capacidades do design estratégico identificadas nessa pesquisa como contribuidoras para o desenvolvimento da arquitetura como alavanca estratégica de laboratórios de inovação social. São elas, conforme autores pesquisados: a capacidade de articular diferentes pontos de vista, de mapear recursos e atores necessários a algum projeto e de tornar visuais as ideias e pensamentos.

**Palavras-chaves:** Design estratégico. Laboratórios sociais. Inovação social. Arquitetura organizacional. Propósito.

## ABSTRACT

Society's ability to adapt it self to the constant changes that comes through is linked to its ability to innovate. Innovate in products, services, means of production and socially. Based on the notion that innovation is essential for this process of adaptation, it is proposed that the strategic design occupies a prominent position in the construction of such initiatives. Among these initiatives can be mentioned social innovation laboratories, which are meant to be a space to reflect on the subject and, above all, where it is practiced. In these laboratories, integrating different actors of society - like people, organizations, universities and the government - it is necessary to develop relationships that allow working together. Relationships that go beyond the formal labor contracts. Relationships that can not always be described, but, however, influence how all these actors work together. To these relations we call relational contracts and organizations that are able to develop them eventually get generate competitive advantage through the strategic lever of organizational architecture. Thus, this research aims to discuss how the strategic design, through its ability to trigger dialogue between the actors of an ecosystem can contribute to the development of architecture as a strategic lever for social innovation laboratories from the study of case of Mercur innovation lab, located in Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul. As a result, shows the description of the laboratory and the interactions in it and through it occur. Analyzes the typology and it is proposed that they should not be classified, but to develop its own combination of features that may not necessarily fit in a standard operation. Finally present the capabilities of strategic design identified in this research as contributor to the development of organizational architecture as a strategic lever for social innovation laboratories. They are the ability to articulate different points of view, to map resources and actors needed for a project and make visual ideas and thoughts.

**Keywords:** Strategic Design. Social laboratories. Social innovation. Organizational architecture. Purpose.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Círculo Dourado .....	49
Figura 2 - Representação do laboratório da Mercur .....	57
Figura 3 - Círculo dourado do laboratório de inovação social Mercur .....	58
Figura 4 - Círculo Dourado do Planejamento e Suporte.....	61
Figura 5 - Círculo Dourado de Projetos.....	64
Figura 6 - Círculo Dourado das linhas de trabalho .....	65
Figura 7 - Círculo Dourado da incubação de projetos .....	72
Figura 8 - Círculo Dourado áreas de aprendizagem. ....	74
Figura 9 - Mapa de Cocriação.....	85



## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - <i>Workshop</i> mapa de atores .....	47
Fotografia 2 - Foto oficina construção mapa de atores .....	70
Fotografia 3 - Interação em círculo.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Possibilidades de atuação do <i>design</i> no campo da inovação social .....	20
Quadro 2 - Percurso projetual .....	22
Quadro 3 - Papéis do <i>designer</i> no processo de desenvolvimento de inovações sociais .....	25
Quadro 4 - Tipos de laboratórios da QH .....	28
Quadro 5 - Etapas do processo de criação de laboratórios .....	32
Quadro 6 - Etapas do processo de criação de laboratórios de inovação .....	35
Quadro 7 - Direcionadores Mercur .....	41
Quadro 8 - Representação do método .....	42
Quadro 9 - Eventos nos quais houve participação do pesquisador.....	44
Quadro 10 - Documentos internos verificados .....	45
Quadro 11- Categorias de análise.....	52
Quadro 12 - Questões relevantes para planejamento e suporte .....	60
Quadro 13 - Questões relevantes para prototipação e negócios sustentáveis.....	62
Quadro 14 - Propósito das áreas de aprendizagem.....	75
Quadro 15 - Possibilidades de atuação.....	98
Quadro 16 - Papel e oportunidades de ação do <i>design</i> ao articular pontos de vista .....	101
Quadro 17 - Papel e oportunidades de ação do <i>designer</i> ao mapear atores e recursos .....	105
Quadro 18 - Papel e oportunidades de ação do <i>designer</i> para tornar visuais as ideias e pensamentos.....	105

## LISTA DE SIGLAS

AVD's	Atividades da Vida Diária
DE	Design Estratégico
GT	Grupo de Trabalho
LT	Linha de Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	17
1.2 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 <i>DESIGN</i> ESTRATÉGICO PARA INOVAÇÃO SOCIAL .....	20
<b>2.1.1 Níveis de Interação entre Atores e um Laboratório</b> .....	<b>26</b>
2.2 LABORATÓRIOS SOCIAIS: UM MODELO DE INOVAÇÃO HÍBRIDA .....	27
2.3 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SOCIAL .....	32
<b>3 MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	<b>40</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	40
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE.....	40
3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	42
<b>3.3.1 Observação Participante</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3.2 Análise Documental</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.3 Workshop Mapa de Atores</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3.4 Mapa Estrutural do Laboratório de Inovação Social</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3.5 Validação com Equipe</b> .....	<b>50</b>
3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	51
<b>3.4.1 Proposição das Possíveis Contribuições do Design Estratégico</b> .....	<b>54</b>
<b>4 LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL MERCUR E SEU ECOSISTEMA</b> .....	<b>55</b>
4.1 PLANEJAMENTO E SUPORTE .....	58
4.2 PROJETOS .....	61
<b>4.2.1 Linhas de Trabalho</b> .....	<b>64</b>
4.2.1.1 Equipe de Coordenação.....	67
4.2.1.2 Equipe de Projeto.....	68
4.2.1.3 Atores Externos.....	70
<b>4.2.2 Incubação de Projetos</b> .....	<b>71</b>
4.3 ÁREAS DE APRENDIZAGEM.....	73
4.4 INTERAÇÕES ENTRE O LABORATÓRIO E OS ATORES DE SUA REDE .....	76
<b>4.4.1 Os Fluxos das Interações e o Papel dos Atores</b> .....	<b>77</b>
<b>4.4.2 Instrumentos e Técnicas de Apoio às Interações</b> .....	<b>78</b>

4.4.2.1 O anfitrião.....	79
4.4.2.2 Formas de Organização.....	80
4.4.2.3 <i>Check In e Check Out</i> .....	81
4.4.2.4 Objeto da Fala.....	81
4.4.2.5 Desenvolvimento de Protótipos.....	82
4.4.2.6 Interações <i>Online</i> .....	88
<b>4.4.3 Contrapartidas.....</b>	<b>92</b>
4.5 TIPOLOGIA DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL MERCUR.....	92
<b>4.5.1 Possibilidades de Organização.....</b>	<b>96</b>
4.6 POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DO DE PARA DESENVOLVIMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SOCIAL..	99
<b>4.6.1 Articulação de Pontos de Vista.....</b>	<b>101</b>
<b>4.6.2 Mapeamento de Atores e Recursos.....</b>	<b>104</b>
<b>4.6.3 Tornar Visuais as Ideias e Pensamentos.....</b>	<b>105</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTÕES GUIA PARA GRUPO FOCAL, ENTREVISTAS E CADERNO DE CAMPO.....</b>	<b>113</b>
<b>APENDICE B – RELATÓRIO DO REENCONTRO LAB REALIZADO EM 16/09/2015 .....</b>	<b>114</b>
<b>APENDICE C – REGISTROS DE CAMPO PARCIAIS DO PESQUISADOR.....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É notório que a humanidade enfrenta desafios. É inclusive provável que nunca deixe de enfrentá-los, na medida em que se vive em um mundo complexo, constituído por um conjunto de acontecimentos, interações, ações, retroações, determinações e acasos (MORIN, 2011) que o modificam o tempo todo. Dada à complexidade do mundo, deve-se assumir que a busca por mudanças socialmente desejáveis é uma tarefa que requer um modo de pensar e agir igualmente complexo. Imaginar o futuro que se pretende construir, tomar decisões que levem para esse caminho, bem como buscar novos modos de vida e soluções para problemas atuais é também um modo de buscar a inovação, sendo esta uma tarefa que pode ser desenvolvida pela sociedade. Quando indivíduos ou comunidades agem no sentido de resolver seus próprios problemas ou criar novas oportunidades, ocorre inovação social. Inovação social é um processo de mudança que emerge da reconfiguração de recursos existentes em prol do alcance de objetivos da sociedade, constituindo uma resposta para os crescentes e múltiplos desafios atuais. (MANZINI 2008). Freire (2015) afirma que essas inovações sociais são capazes de gerar valor social, ou seja, gerar benefícios que são reconhecidos pela maior parte da sociedade.

É fundamental, portanto, que sejam compreendidas as características de um desafio social complexo. Hassan (2014) caracteriza estes como *emergentes*, no sentido de que as características deles se formam através da interação entre diversos atores; essas interações geram um elevado número de *informações* a serem consideradas em todos os processos; e conseqüentemente faz-se necessário a constante *adaptação* do comportamento dos atores. São desafios que se modificam a partir da interação entre os atores e o contexto, sendo que para enfrentá-los parece natural que se busque um modelo igualmente complexo e capaz de se adaptar às diferentes demandas.

Nesta pesquisa, há o interesse pela busca de inovações sociais capazes de responder aos desafios sociais contemporâneos, como o acesso amplo a água, moradia, alimentação e cultura. É fundamental, portanto, que sejam compreendidas as características que tornam um desafio social complexo. Hassan (2014) caracteriza estes como *emergentes*, no sentido de que as características deles se formam através da interação entre diversos atores; essas interações geram um elevado número de *informações* a serem consideradas em todos os processos; e conseqüentemente faz-

se necessário a constante *adaptação* do comportamento dos atores. São desafios que se modificam a partir da interação entre os atores e o contexto, sendo que para enfrentá-los parece natural que se busque um modelo igualmente complexo e capaz de se adaptar às diferentes demandas

Para tanto é relevante refletir sobre os processos possíveis para que a inovação social se concretize. Manzini (2014) propõe que a inovação social pode ocorrer através de três tipos diferentes de processo: *top down* (*de cima para baixo*), *bottom up* (*de baixo para cima*) e *hybrid* (*híbrido*). *Top down* é quando a inovação parte de cima para baixo, ou seja, atores com elevado poder de influenciar o contexto de atuação, como o governo, especialistas e pessoas com poder de decisão são os iniciadores do processo. O segundo modelo é chamado pelo autor de *bottom up*, ou de baixo para cima. Nesse caso a inovação parte da sociedade. O terceiro é um modelo *hybrid*, que compreende inovações que misturam iniciativas *top down* e *bottom up*.

Manzini (2014) observa que frequentemente a geração e manutenção da inovação social dependem de iniciativas híbridas. Isso faz sentido na medida em que, em um ambiente complexo e com variáveis que se modificam o tempo todo, é mais coerente que a ação parta não somente de alguns atores isolados de um ecossistema, mas sim por meio da integração entre aqueles que afetam e são afetados pelos desafios a serem enfrentados. (OUDEN, 2012). Franzato et al. (2015) afirmam que ecossistemas são “conjuntos de espécies/materiais naturais, ou como organismos sociais com padrões de organização, de natureza complexa e dinâmica”. Já Ouden (2012) entende estes como os grupos de organizações que se unem para enfrentar desafios e desenvolver soluções inovadoras. Esta pesquisa interessa-se pelo estudo desse tipo de modelo. A hélice quádrupla (QH) é um modelo que opera sob esse viés: envolvendo diferentes atores da sociedade para a produção de inovação. Segundo Arnkil et al. (2010), ela é um modelo de cooperação para a inovação ou até mesmo um ambiente de inovação nos quais usuários, empresas, universidades e autoridades públicas trabalham juntos com o objetivo de produzir inovações de diversos tipos, como tecnológicas, sociais, de produtos, de serviços, comerciais e não comerciais. Pode-se considerar a hélice quádrupla como um espaço contínuo para a produção de inovação. Ela se materializa na forma organizacional de laboratórios de inovação.

Os laboratórios de inovação orientados pela hélice quádrupla são iniciativas híbridas em sua essência, podendo ser propostos e guiados de formas distintas. Arnkil

et al. (2010) descrevem quatro possíveis modelos através dos quais eles podem ser organizados: tríplice hélice + usuários, centrado nas empresas, centrado no poder público e centrado no cidadão. Estes se diferenciam um do outro por meio do foco de atuação, da base de informações que utilizam para inovações, do papel do usuário e também quem é o dono do processo, ou seja, quem lidera o laboratório. Nesta pesquisa tem-se especial interesse por laboratórios centrados em empresas, pois este é um modelo muito difundido globalmente, principalmente na Europa através da rede Enoll<sup>1</sup> e também pelo acesso do autor a esse tipo de laboratório.

O laboratório de inovação social da Mercur, objeto de estudo desta pesquisa, constitui um meio pelo qual diversos atores com os quais ele se relaciona podem desenvolver soluções para os desafios sociais que desejam enfrentar. Desse modo, possibilita a união dos atores que afetam e são afetados pelos desafios que lhe interessam e a ativação do ecossistema de inovação necessário à busca de soluções inovadoras. (OUDEN, 2012). Trata-se de fomentar a formação de redes de atores em torno de desafios sociais relevantes, possibilitando que esta aja no desenvolvimento de soluções.

Segundo Castells (1999) a formação dessas redes depende basicamente de dois fatores: a coerência e a conectividade. A coerência trata da necessidade de existirem interesses compartilhados entre os atores da rede e com os próprios objetivos da rede. Esses interesses compartilhados estão relacionados ao que Hassan (2014) chama de propósito. Segundo o autor, o propósito expressa o valor social que o laboratório pretende gerar e aponta para onde o esse quer chegar com o processo de transformação que pretende iniciar. A existência de um propósito compartilhado pode indicar coerência em uma rede. Já a conectividade trata da capacidade da organização em facilitar a comunicação entre os seus componentes (CASTELLS, 1999).

Kay (1993) propõe que devem ser estabelecidas estratégias em uma organização para que esta produza valor a partir do relacionamento com os atores que compõe o ecossistema no qual atua. O autor ainda pontua que uma estratégia de sucesso dificilmente é copiada de outra organização, mas sim desenvolvidas de modo

---

<sup>1</sup> A Rede Europeia de Living Labs (ENoLL) ([2015?]) é uma federação internacional de living labs localizados na Europa e no mundo. Fundado em 2006 sob a batuta da presidência da Finlândia, a rede vem crescendo em ondas até hoje. Até esta data foram lançadas oito ondas, sendo aceitos trezentos e setenta Living Labs. A ENoLL internacional sem fins lucrativos, representante legal da rede, se localiza em Bruxelas, no coração da Europa.



a diferenciá-la das outras. Além disso, afirma que o desenvolvimento de uma capacidade distintiva deve ser uma tarefa de extrema dificuldade, tendo em vista que se for de fácil implantação poderá ser também facilmente copiada. O autor cita três capacidades distintivas que uma organização pode desenvolver: a inovação, a arquitetura organizacional e a reputação, sendo esta última uma possível consequência do desenvolvimento das duas primeiras. As inovações a que o autor se refere são aquelas de produtos e serviços, que segundo o autor são difíceis de serem mantidas devido à possibilidade de cópia por parte de concorrentes. (KAY, 1993)

Já a arquitetura organizacional é uma capacidade distintiva que, segundo Kay (1993) pode possibilitar às organizações que produzam uma série de inovações ao estabelecer padrões de relacionamento e com isso desenvolver atitudes que são respostas a problemas de cooperação, coordenação e comprometimento entre as pessoas que a compõem. Deste modo é possível que ofereça a elas um caminho para a conectividade, habilitando a troca fácil e aberta de informações, favorecendo as condições para a criação de conhecimento e rotinas organizacionais e ampliando a capacidade de resposta da organização em contextos onde há constante mudança. A arquitetura organizacional é, portanto, o conjunto de contratos relacionais, como confiança e reciprocidade, entre os diversos atores que contribuem para a geração de valor em uma organização. Estas são características que podem contribuir para organizações cujo trabalho é essencialmente colaborativo, como é caso dos laboratórios nos quais esta pesquisa tem interesse, a lidar com o ambiente e desafios complexos que pretendem enfrentar. (KAY, 1993)

Zurlo (1999, p. 150 *apud* FREIRE, 2014, p. 4, grifo nosso) afirma que “o *design* estratégico encontra plena expressão nas empresas em que dentre as estratégias possíveis implementam a que alavanca a arquitetura” organizacional e que em nível teórico a principal característica do *design* estratégico é contribuir para a definição do desenho principal de uma comunidade e criar condições para que se construam relações entre os atores, dando sentido ao ambiente por meio da ação coletiva. Sendo os contratos relacionais padrões de relacionamento entre atores, pode-se assumir que é possível que o *design* estratégico contribua para que os atores os desenvolvam, favorecendo diretamente o desenvolvimento da arquitetura organizacional. O autor complementa dizendo que o *design* estratégico não ocorre em uma organização pela ação de um indivíduo isolado, mas somente pela prática projetual de um grupo que produz como efeito valor para alguém. Mauri (1996) sugere que o *design* pode assumir

o papel de organizador e catalisador através da sua capacidade de articular diferente saberes, de imaginar futuros possíveis e de dar forma às ideias. Trata-se de explorar capacidades do design que vão para além de projetar produtos e serviços, mas que vão ao encontro do que explica Buchanan (2015) quando afirma que o design é capaz também de projetar organizações e criando os ambientes que permitem que as intenções das pessoas sejam desenvolvidas a partir das interações entre elas.

Neste sentido, uma possibilidade de ação se dá a partir da capacidade do design estratégico de acionar o diálogo estratégico entre atores (ZURLO, 1999 *apud* FREIRE, 2014), permitindo que este ajude a estabelecer relações de confiança e cooperação entre eles. Trata-se do agir do *design* com fins de impulsionar a aprendizagem organizacional e guiar a formulação de estratégias (ZURLO, 1999 *apud* FREIRE 2014), nesse caso o desenvolvimento da alavanca estratégica da arquitetura organizacional.

Dado esse contexto pergunta-se: **Quais os papéis que o design estratégico pode desempenhar pra desenvolver a arquitetura como alavanca estratégica de laboratórios de inovação social?**

## 1.1 OBJETIVOS

Como objetivo geral pretende-se discutir como quais os papéis o *design* estratégico pode desempenhar para contribuir para o desenvolvimento da arquitetura como alavanca estratégica em laboratórios de inovação social. Os objetivos específicos são:

- a) apresentar as habilidades estratégicas do *design* estratégico;
- b) identificar a tipologia do laboratório de inovação social da Mercur dentro do modelo da quadrúplice hélice e os atores que compõe seu ecossistema;
- c) descrever as formas de interação que o laboratório promove e que por meio dele são promovidas entre os atores;
- d) propor possibilidades de atuação do *design* estratégico no desenvolvimento da arquitetura como alavanca estratégica de laboratórios de inovação social.

De modo a responder às questões de pesquisa, bem como alcançar os objetivos aqui propostos, foram desenvolvidos três capítulos de revisão teórica,

compreendendo o *design* estratégico, os laboratórios sociais como um modelo de inovação híbrida e arquitetura organizacional de laboratórios de inovação social como recurso para o alcance de seu propósito, bem como um capítulo onde é apresentado o método de pesquisa.

No primeiro capítulo, *design* estratégico, realiza-se uma revisão teórica sobre o assunto fundamentada nos autores Cipolla e Moura (2012), Freire (2015), Meroni (2008) e Zurlo (2010). No segundo capítulo é abordado o tema laboratórios sociais como um modelo de inovação híbrida, onde são exploradas as características estruturais e etapas para criação de laboratórios de inovação. Os autores que sustentam esse capítulo são Manzini (2014), Arnkil et al. (2010), Hassan (2014), Tiesinga e Berkhout (2014) e Santoro e Conte (2009). Já no terceiro capítulo, arquitetura organizacional de laboratórios de inovação social, realiza-se uma reflexão acerca da arquitetura organizacional como alavanca estratégica para organizações a partir dos entendimentos de Kay (1993), Normann e Ramirez (1993), Castells (1999), Santoro e Conte (2009), Hassan (2014) e Tiesinga e Berkhout (2014).

No capítulo do método serão apresentados o tipo de pesquisa, a unidade de análise e as técnicas para coleta e análise de dados. Trata-se de estudo de caso qualitativo, sendo a unidade de análise o laboratório de inovação social da empresa Mercur. São utilizados para coleta de dados as seguintes técnicas: a observação participante, a análise documentos internos, o *workshop* de desenvolvimento de mapa de atores e a elaboração do mapa estrutural do laboratório. Para a análise dos dados foi desenvolvida a análise conteúdo dos cadernos de campo da observação participante, do relatório do *workshop* e do mapa do laboratório, além da posterior validação de dados com pessoas ligadas ao laboratório.

Por fim apresentam-se os resultados da pesquisa, que compreendem a descrição e análise do laboratório da Mercur e das interações das quais participa, a análise da tipologia do laboratório e finalmente as proposições de atuação do *design* estratégico enquanto catalisador da arquitetura organizacional em laboratórios de inovação social.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Diversos pesquisadores, membros da sociedade civil, organizações, governos e universidades têm buscado alternativas para os desafios atuais da sociedade. O

sentimento de que precisam ser encontradas novas possibilidades para as velhas questões que afligem a sociedade está presente. Existem, no entanto, lacunas a serem preenchidas no que se refere à forma de como é possível operacionalizar o novo modo agir a fim de construir propostas inovadoras de modificação dos modos de vida e solução de questões fundamentais.

Os laboratórios de inovação são um caminho nesse sentido. Trata-se de um modelo organizacional que pode ser utilizado na busca pela inovação através da articulação de diversos atores da sociedade. Ao considerar os diversos atores, o modelo de laboratórios considera também a interdependência entre eles. Isso quer dizer que as soluções que interessam não são aquelas resolvam os problemas sob o ponto de vista de um limitado número de atores, mas sim as soluções sistêmicas, capazes de influenciar de forma positiva todos os envolvidos. O *design* estratégico, sendo uma disciplina cuja prática de projeto é fundamental e que possui a capacidade de influenciar através da promoção de diálogos estratégicos, pode contribuir em diversos aspectos para a criação e manutenção de laboratórios de inovação. Esta pesquisa tem como foco o desenvolvimento da alavanca da arquitetura organizacional, porém entende-se que é possível ampliar esse campo de pesquisa ainda mais.

Desse modo, vislumbrando as necessidades de transição que a sociedade vive atualmente, entende-se que esta pesquisa é relevante sobre diversos pontos de vista. Para a sociedade, na medida em que lida com as possibilidades de inovação para a construção de novos caminhos de enfrentamento dos desafios sociais. Para o *design* estratégico enquanto disciplina, pois busca fortalecer a noção de aplicabilidade das capacidades desta para articular a inovação social. Para as organizações, que têm em laboratórios de inovação a possibilidade de gerar novas oportunidades de negócio e relação com a sociedade. Para o governo, na medida em que este é, ou deveria ser, ator interessado na construção de práticas que visem o bem-estar comum. Além disso, o número de pesquisas e casos existentes em que são abordadas as temáticas aqui presentes é incipiente, justificando a opção pela pesquisa exploratória.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas dos temas que constituem a questão de pesquisa, bem como seus objetivos. Desse modo serão desenvolvidos três temas principais: o *design* estratégico para a inovação social, os laboratórios de inovação social como um modelo de inovação híbrido e a arquitetura organizacional de laboratórios de inovação social.

### 2.1 DESIGN ESTRATÉGICO PARA INOVAÇÃO SOCIAL

Zurlo (2010) afirma que o *design* estratégico é um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares. Trata-se de uma abordagem que estuda as formas pelas quais o *design* pode agir de modo a orientar a ação de projetual e organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade (FRANZATO et al., 2015), sendo de interesse desta pesquisa aquelas inovações capazes de gerar valor social.

Cipolla e Moura (2012) acreditam que caso sejam criadas condições favoráveis para as inovações sociais por meio do *design*, estas podem ser encorajadas, empoderadas, reforçadas, aprimoradas de forma sistemática, combinadas, consolidadas, replicadas, multiplicadas, criando possibilidades de escalamento, espalhadas, e integradas a programas mais amplos de modo a gerar mudanças sustentáveis de maior escala ou que vão a uma direção mais sustentável. As autoras abordam especificamente as possibilidades de atuação do *design* no campo da inovação social e destacam quatro possíveis abordagens com esse fim: *design* como empoderador, *design* como multiplicador, *design* como visualizador e *design* como conector (ver quadro 1). Entende-se que as possibilidades discutidas pelas autoras podem contribuir no contexto da inovação social e, mais especificamente, dos laboratórios de inovação social. Atividades como o mapeamento de atores, prototipação, mapeamento de recursos, atividades que acionam a criatividade para geração de ideias e mapeamento de recursos, por exemplo, podem trazer valor para os processos de inovação de um laboratório de inovação social.

Quadro 1 - Possibilidades de atuação do *design* no campo da inovação social

<b><i>Design</i> como empoderador</b>	<b><i>Design</i> como multiplicador</b>	<b><i>Design</i> como visualizador</b>	<b><i>Design</i> como conector</b>
Identificar casos de inovação social	Identificar comportamentos extremos de inovação social	Identificar contextos onde a inovação social é necessária	Mapear recursos físicos, humanos e estratégicos que são necessários à inovação social
Mapear atores, contextos, atividades e relações	Gerar ideias a partir de motivações, problemas e oportunidades	Gerar ideias a partir de comportamentos, motivações, problemas e oportunidades	Entender e gerar ideias a partir de interações, problemas e oportunidades
Gerar ideias a partir de comportamentos, motivações, problemas e oportunidades	Traduzir comportamentos em ideias de soluções	Visualizar cenários mais sustentáveis	Visualizar relacionamentos mais sustentáveis
Gerar ideias empoderadoras	Prototipar e desenvolver soluções	Prototipar e desenvolver as soluções visualizadas	Prototipar e desenvolver relacionamentos como parte de um sistema integrado
Prototipando e desenvolvendo ferramentas que dêem suporte e escala a projetos.	Replicar soluções em diferentes contextos de modo a solucionar desafios sociais	Monitorar continuamente e iterar soluções no contexto de atuação de modo a favorecer o futuro sustentável	

Fonte: Cipolla e Moura (2012, p. 44).

Essas possibilidades de atuação, no entanto, não estão vinculadas a um modelo rígido. Zurlo (2010) diz que é muito difícil estabelecer uma sequência de fases para o processo de *design* e complementa dizendo que é necessário abrir mão de esquemas e processos definidos e rotineiros de modo a permitir que os *designers* e não *designers* envolvidos no processo identifiquem e implantem soluções inovadoras e criativas. Por outro lado, o autor expõe que é preciso cuidado para que esta flexibilidade não distancie o trabalho desenvolvido dos resultados buscados. Freire (2015) afirma que o percurso projetual de *design* pode ocorrer de diferentes formas, não segue uma sequência de etapas definidas e é projetado pelo conjunto de atores que fazem parte da equipe de trabalho, sendo papel do *designer* liderar a formação de equipes e incentivar o diálogo projetual por meio de ferramentas que o estimulem. No entanto, mesmo reconhecendo o caráter não determinado do percurso de projeto,

propõe que este é composto de diferentes momentos, onde são realizadas atividades que resultam em materializações. O Quadro 2 apresenta estes momentos.

Quadro 2 - Percurso projetual

<b>Momento</b>	<b>Atividades</b>	<b>Resultados</b>
Inspirar	Coletar, dialogar, sintetizar	Mapas, manifestos, direcionadores de valor
Imaginar	Elaborar, expressar, decidir	Cenários projetuais
Inventar	Desenvolver, analisar, organizar	Protótipos, conceito, negócio / proposta de valor
Implementar	Pilotar, avaliar, refinar	Modelo de negócio
Incubar	Comunicar, engajar, investir	Comunicação, <i>pitch</i> , <i>crowdfunding</i>

Fonte: Freire (2015).

É na prática destes momentos que o *designer* tem a oportunidade de desempenhar o papel de estimular os diálogos e apoiar grupos de trabalho na construção de soluções, conforme descrito por Zurlo (2010). Meroni (2008) diz que o termo diálogo estratégico se refere à capacidade do *designer* em não ser somente um facilitador de processos, mas também imaginar e influenciar comportamentos, desenvolver visões e trazer seu o ponto de vista e experiência como profissional, bem como catalisar e orientar os atores por um processo coletivo de identificação e interpretação de como o futuro pode ser. Nesta pesquisa será dada especial atenção à capacidade do *design* estratégico de estabelecer diálogo entre atores.

Dito que o *design* estratégico é capaz de acionar o diálogo, é justo e necessário refletir sobre porque isso seria importante para uma organização. Meroni (2008) diz que através do diálogo é possível realizar reflexões sobre o problema e não somente sobre as possíveis soluções a serem desenvolvidas. A busca pelo entendimento do problema significa não aceitar a forma como ele se apresenta, investigar se existe algo implícito e com isso, quem sabe, desenvolver soluções mais adequadas. O *contra briefing*, que trata do questionamento e da busca pela razão das coisas (ZURLO, 2010), quando é empregado em um projeto aciona o diálogo e apoia a melhor compreensão do problema. (MERONI, 2008). Ao mobilizar o diálogo, o *design* estratégico também atua na construção de capacidades entre os atores que tem acesso a ele, contribuindo para a transformação da realidade através da provisão de ferramentas e conhecimentos apropriados, bem como os empoderando.

O diálogo também pode auxiliar uma organização no desenvolvimento de um entendimento compartilhado sobre o seu propósito. Pode-se inclusive construir o propósito de uma organização através dele. Entende-se aqui que o propósito compartilhado ajuda a conectar os atores e estabelecer relações de confiança e cooperação. Isto é importante, pois como mencionam Normann e Ramirez (1993) os frutos do trabalho de uma organização nascem a partir das interações entre os diversos atores que compõe a sua rede de trabalho.

Os ambientes em que o *design* estratégico pode atuar são amplos. Meroni (2008) explica que está cada vez mais evidente que ele pode contribuir em entidades sociais, ecossistemas de negócios, indústrias, empresas de consultoria, instituições, associações e governos. No caso desta pesquisa o foco são as possibilidades de atuação em laboratórios de inovação social.

As atividades que um laboratório desse tipo desenvolve podem não ser previsíveis. Como já mencionado anteriormente, os laboratórios atuam em ambiente complexo e isso requer adaptação ao contexto, portanto os atores a serem envolvidos nos diálogos estratégicos podem variar conforme o trabalho que está sendo desenvolvido. Isso quer dizer que podem ter uma rede de trabalho ampla, mas que somente os atores necessários serão acionados para determinados projetos.

No entanto é relevante destacar que os diálogos nem sempre são influenciados pelo *design*. Eles podem ocorrer através de trocas de informação por meios digitais, por exemplo, como *e-mail*, mensagens de texto e ferramentas sociais como *Whatsapp* e *Facebook*. Portanto, é importante que exista consciência do fato de que os diálogos ocorrem continuamente nas organizações independente da ação do *design*.

Contudo, de que forma o DE atua para promover os diálogos estratégicos? Não existe apenas uma forma de se fazer isso. Meroni (2008) diz, por exemplo, que o contra *briefing*, o *codesign*, imaginar o futuro e o desenvolvimento de visões compartilhadas são formas de diálogo estratégico. O *designer*, portanto, conta com diferentes técnicas projetuais que podem lhe ajudar a habilitar diálogos, catalisando o saber coletivo.

Projetar cenários futuros é uma dessas formas de habilitar diálogo, consistindo em transformar informações e intuições em visões do futuro. (MERONI 2008). As informações são fatos do presente ou do passado que são utilizados para imaginar o futuro. Já a intuição é influenciada por fatos verdadeiros, mas está relacionada à capacidade de imaginar livremente o que se pretende como futuro, os possíveis



desafios a serem enfrentados e as soluções para estes, extrapolando os limites impostos pelas informações baseadas unicamente na realidade. Não seguir somente aquilo que é apontado pela realidade atual permite, por exemplo, que se criem cenários totalmente inovadores e após sejam projetados meios para que estes se realizem na vida prática. A construção de cenários pode ser feita de forma individual ou em grupos. Quando ocorre em um grupo, estabelece-se aí uma relação com outra forma na qual o *design* estratégico opera para estabelecer diálogos, o *codesign*.

Sanders e Stappers (2008) dizem que o *codesign* ocorre quando *designers* e não *designer* trabalham juntos para o desenvolvimento de projetos orientados pelo *design*. Meroni (2008) destaca que um aspecto básico do *codesign* é o envolvimento dos afetados pelo problema na concepção e implantação das soluções. Dada essa definição, é importante dizer que o *codesign* não ocorre somente quando da construção de cenários por mais de uma pessoa, mas sim em qualquer atividade de projeto nas quais *designers* e não *designers* trabalhem orientados por uma determinada forma de projetar característica do *design*. Considera-se que o *codesign* seja muito relevante para o desenvolvimento da arquitetura organizacional em laboratórios. Já foi dito anteriormente que os produtos da organização dependem da interação entre os seus atores. Também foi mencionado que as interações são relevantes na medida em que é necessário desenvolver um ambiente em que estejam presentes a confiança e a cooperação. Sendo o *codesign* a dimensão do *design* na qual o *designer* atua junto com não *designers*, pode-se utilizar desses momentos para o desenvolvimento dessas aptidões de grupo.

Freire (2015) propõe que o *designer* pode assumir diferentes papéis frente aos momentos do percurso projetual: antena, visionário, experimentador, conector e mentor. O Quadro 3 apresenta as características de cada um desses papéis e as habilidades necessárias para que este seja cumprido. Trata-se de papéis que se complementam e que poderão ser exercidos conforme o próprio grupo de trabalho, inclusive o *designer*, identificar a necessidade. A autora ainda complementa que uma pessoa pode exercer diferentes papéis ao longo do processo e mais de um papel pode ser necessário em diferentes momentos. Deve-se, portanto, reconhecer a possibilidade de que determinadas habilidades podem ser necessárias e, a partir disso, construir equipes de trabalho onde seja possível acessar os diferentes saberes. Nesta pesquisa existe especial interesse pelos papéis que precisarão e poderão ser desempenhados durante o percurso de projeto, já que é exercendo eles que o

designer terá a oportunidade de agir sobre o projeto e, no contexto dessa pesquisa, favorecer o desenvolvimento da arquitetura organizacional.

Quadro 3 - Papéis do *designer* no processo de desenvolvimento de inovações sociais

Papel	Características	Habilidades
<b>Antena</b>	Está atento às mudanças no contexto sociocultural. Desenvolve pesquisas sobre os contextos de vida das pessoas e interage com os atores, estimulando o a geração de valor entre eles. Obtém <i>insights</i> em relação a comportamentos, motivações, problemas e oportunidades da vida cotidiana. Identifica protótipos de novas formas sustentáveis de vida em sociedade, e, a partir desse aprendizado, busca apoiá-las e empoderá-las.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projetar métodos de pesquisa</li> <li>- Escutar</li> <li>- Dialogar</li> <li>- Empatizar</li> <li>- Interpretar</li> <li>- Sintetizar</li> </ul>
<b>Visionário</b>	Alimenta o grupo com seu repertório projetual. Enxerga futuros possíveis e imagina cenários mais sustentáveis capazes de provocar discussões construtivas no grupo de trabalho. Tem a missão de tirar as pessoas da zona de conforto. É o catalisador do início do processo de inovação. Conecta as experiências reais das pessoas para informar e influenciar as tomadas de decisão estratégicas. Contribui com a formulação e a visualização da estratégia. Usa dessa comunicação para unir grupos de <i>stakeholders</i> discrepantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipar criticamente o futuro</li> <li>- Pensar de modo visual</li> <li>- Produzir imagens sedutoras</li> <li>- Inspirar <i>stakeholders</i> a pensar criativamente na compreensão dos desafios e na criação de resposta inovadoras.</li> </ul>
<b>Experimentador</b>	Acredita que nada é impossível e tenta algo que nunca tenha sido feito antes. Envolve-se no processo de descoberta. Relaciona-se com os usuários para projetar com a para eles. Replica soluções de outros contextos para resolver desafios sociais. Desenvolve e prototipa as soluções imaginadas. Testa soluções de modo a viabilizá-las.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assumir riscos</li> <li>- Contornar burocracias</li> <li>- Dialogar</li> <li>- Construir modelos e protótipos</li> </ul>
<b>Conector</b>	Mapeia os recursos físicos, humanos e estratégicos, necessários para a inovação social. Compreendem as interações, problemas e oportunidades no estabelecimento da rede projetual. Estabelece e busca relacionamentos mais sustentáveis na rede projetual. Integra diferentes pensamentos, filosofias e abordagens vindos dos diferentes grupos de atores. Possibilita melhor sinergia, colaboração e participação das pessoas, mobilizando e estimulando o raciocínio de outras pessoas. É o condutor do processo de transferência do conhecimento, de processos e de métodos do design para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogar</li> <li>- Projetar ferramentas para estimular a colaboração criativa</li> <li>- Engajar</li> </ul>

<b>Mentor</b>	Busca formas de apoiar os empreendedores no desenvolvimento e na implantação de negócios sustentáveis. Age como defensor do projeto e faz <i>lobby</i> para conseguir apoio para a implantação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar</li> <li>- Seduzir</li> <li>- Liderar</li> <li>- Ser resiliente</li> <li>- Preservar</li> </ul>
---------------	---	--

Fonte: Freire (2015).

### 2.1.1 Níveis de Interação entre Atores e um Laboratório

Alguns autores ligados ao *design* e suas práticas coletivas de criação, como o *codesign*, descrevem os diferentes níveis de atuação que o usuário pode assumir durante o processo de projeto. Kareborn e Stahlbrost (2008) propõem que os usuários podem se envolver em níveis que chamam de *design* para o usuário, *design* com o usuário e *design* pelo usuário. *Design* para usuários ocorre quando estes participam do processo de desenvolvimento do produto ou serviço por meio de seu conhecimento do contexto e de sua habilidade de comunicação, já que os designers buscam informações relevantes para o projeto junto a eles. Os usuários são consultados, porém não participam do processo de tomada de decisão. Já no *design* com os usuários, os produtos e serviços são desenvolvidos em conjunto por *designers* e usuários. O *designer* mantém papel importante no sentido de iniciar e conduzir o processo de desenvolvimento, porém em aspectos como forma e conteúdo do que está sendo desenvolvido, o usuário tendo tanto poder de decisão quanto ele, com foco no compartilhamento do conhecimento de ambos para o melhor andamento do processo. Já no *design* pelo usuário, o *designer* aparece como um apoiador ou facilitador do processo, permitindo que o usuário assuma efetivamente o papel de desenvolvedor do produto ou do serviço.

Propõe-se nesta pesquisa a utilização dos conceitos propostos por Kareborn e Stahlbrost (2008), ampliando-os, no entanto, para além dos possíveis níveis de envolvimento do usuário em práticas de cocriação, mas sim a todo e qualquer ator que nela se envolver. Considerar-se, portanto, três níveis de relações entre atores nas suas interações com laboratórios de inovação: o de participação, de colaboração e de cocriação. As relações de participação se dão quando os atores participam dos processos como fonte de informações, influenciando o projeto com suas próprias experiências. As relações de colaboração são aquelas em que há espaço para que os atores proponham ideias, mas não as desenvolvem efetivamente. Já as relações onde

há cocriação são aquelas em que, além de trazer a própria experiência e dar ideias para o projeto, os atores atuam no desenvolvimento da solução.

Supõe-se aqui que contextos onde se desenvolvem relações de cocriação são mais favoráveis ao desenvolvimento da arquitetura organizacional, tendo em vista que existe a oportunidade para maior envolvimento entre os atores e o poder para a tomada de decisões é compartilhado. Entretanto essa lógica não deve ser considerada uma verdade absoluta, tendo em vista que, dada a complexidade do contexto, esta não é a única variável a influenciar o comportamento dos atores e a conexão entre eles.

## 2.2 LABORATÓRIOS SOCIAIS: UM MODELO DE INOVAÇÃO HÍBRIDA

Na perspectiva de Manzini (2014), a inovação social frequentemente se dá através de modelos de híbridos. A hélice quádrupla é um modelo híbrido, já que inclui diferentes atores como usuários, empresas, universidades e autoridades públicas no processo de inovação. Arnkil et al. (2010) dizem que ela é um modelo de cooperação para a inovação ou até mesmo um ambiente de inovação no qual esses atores trabalham juntos com o objetivo de produzir inovações. A hélice quádrupla é um espaço onde é possível inovar de forma contínua, constituindo uma estratégia de ação que pode ser utilizada em diversos campos, como o tecnológico, social, de produtos e de serviços. Os laboratórios de inovação social são um exemplo de organização que pode se estruturar por meio da lógica da hélice quádrupla e assim enfrentar os desafios sociais complexos a que se propõe.

Hassan (2014) explica que considera fundamentais três pontos para que os laboratórios de inovação social sejam capazes de enfrentar esses desafios. Eles devem ser sociais, experimentais e sistêmicos. Devem ser **sociais** no sentido de que reúnem grupos de participantes de diversos setores da sociedade em uma equipe que age em conjunto. **Experimentais**, pois desenvolvem protótipos e gerenciam um portfólio de soluções promissoras para o desafio que se propõe a abordar, sendo que os esforços são contínuos neste sentido. Por fim, **sistêmicos** na medida de que o laboratório desenvolve soluções que lidam com mais do que apenas uma parte do contexto ou dos sintomas, buscando trabalhar na causa raiz dos desafios enfrentados. O autor acredita que nenhum tipo de iniciativa que busque enfrentar desafios sociais funcionará caso não tenha essas três características. Compreendê-las é entender que

o laboratório é um ambiente complexo em si, tendo em vista que não é elementar a tarefa de reunir grupos de atores distintos, muitas vezes com interesses igualmente distintos, para que desenvolvam atividades de experimentação de forma contínua e com um olhar sistêmico sobre o desafio que está sendo enfrentado. Os laboratórios podem ser vistos como plataforma de desenvolvimento onde se tenta promover atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação centradas no usuário. Tiesinga e Berkhout (2014) reforçam esses aspectos quando afirmam que os laboratórios são espaços, físicos ou não, que permitem que as pessoas se reúnam para aprender, experimentar e pensar em possibilidades para enfrentar desafios sociais. Trata-se de ambiente em que a experimentação é permitida e inclusive incentivada.

Existem diversos formatos nos quais um laboratório pode se organizar. Os focos de atuação de cada um, a base de informações que utilizam para a inovação, o papel do usuário e também quem é o dono do processo, são algumas das características que podem diferenciá-los. Descrever estes modelos é uma oportunidade de refletir sobre as características de cada um e até sobre possibilidades de reorganizá-las, identificando novos formatos. Arnkil *et al.* (2010) dizem que os laboratórios podem ser construídos de diferentes perspectivas e listam quatro tipos existentes: tríplice hélice + usuários, centrado nas empresas, centrado no poder público e centrado no cidadão (Quadro 4).

O primeiro modelo, tríplice hélice (TH) + usuários é o mesmo que a tradicional tríplice hélice (governo, universidades e empresas), porém o usuário participa do projeto como fonte de informação das suas necessidades ou na avaliação dos produtos e serviços. O dono do processo pode ser qualquer um dos três atores principais da TH, sendo que o foco é o desenvolvimento de inovações comerciais baseadas nas descobertas científicas mais recentes. (ARNKIL ET AL. 2010).

Quadro 4 -Tipos de laboratórios da QH

	TH + usuários	Laboratório centrado nas empresas	Laboratório centrado no setor público	Laboratório centrado nos cidadãos
Foco	Desenvolvimento de inovações com sucesso comercial.	Desenvolvimento de inovações com sucesso comercial.	Desenvolvimento de organizações e serviços públicos para entregar melhores serviços para a sociedade.	Desenvolvimento de inovações que sejam relevantes para os cidadãos.

Base de informações para inovação	Descobertas científicas mais recentes.	O conhecimento científico recente e novas aplicações ou combinações de conhecimento científico ou do usuário.	O novo conhecimento ou novas aplicações e combinações de conhecimento científico antigo, bem como a sabedoria do usuário.	A produção da inovação pode se basear no conhecimento dos cidadãos, empresas universidades e setor público.
Papel do usuário	Participa do projeto como fonte de informação das suas necessidades ou na avaliação dos produtos e serviços.	Além de serem fontes de informação, eles passam a participar nas fases do processo de inovação onde as ideias são geradas e desenvolvidas.	Provisão de informações, testes e avaliações dos projetos desenvolvidos e também na fase de geração e desenvolvimento das ideias.	São desenvolvedores e decidem em quais inovações tem intenção de trabalhar. Empresas, governo e universidades apoiam as atividades de inovação como, por exemplo, fornecendo ferramentas e informações, além de poder fazer uso das inovações geradas.
Dono do processo	Qualquer um dos três atores principais da TH (empresas, universidades ou governo).	Uma empresa ou grupo de empresas.	Uma ou mais organizações públicas.	Um ou mais cidadãos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Arnkil et al. (2010).

No segundo tipo, o laboratório centrado nas empresas, o foco também é o desenvolvimento de inovações com sucesso comercial. A inovação, nesse caso, além de considerar o conhecimento científico recente, baseia-se em novas aplicações ou combinações de conhecimento científico ou do usuário. O dono do processo é uma empresa ou grupo de empresas e o nível de envolvimento dos usuários é diferente: além de serem fontes de informação, eles passam a participar nas fases do processo de inovação onde as ideias são geradas e desenvolvidas. Este já é um *living lab* que compreende a QH, envolvendo além das universidades, setor público e empresas, o usuário de forma mais ativa no processo. Nesta pesquisa entende-se que este é um modelo interessante na medida em que permite a uma organização desenvolver sua

capacidade de inovação, identificando novas possibilidades de negócio e podendo gerar valor para si e para outros atores do contexto no qual está inserida. (ARNKIL ET AL. 2010).

O terceiro modelo, o laboratório centrado no setor público, tem foco no desenvolvimento de organizações e serviços públicos. Assim como no modelo centrado nas empresas, a base para inovação pode ser o novo conhecimento gerado pela comunidade científica ou em novas aplicações e combinações de conhecimento científico antigo, bem como a sabedoria do usuário. Nesse caso, o dono do processo é uma ou mais organizações públicas. O objetivo da existência desse tipo de *living lab* é o desenvolvimento das organizações públicas para que elas estejam aptas a entregar melhores serviços para a sociedade. O envolvimento dos usuários nesse caso se dá através da provisão de informações, testes e avaliações dos projetos desenvolvidos e também na fase de geração e desenvolvimento das ideias. (ARNKIL ET AL. 2010).

O quarto modelo é centrado nos cidadãos (*citizen lab*) e tem como foco desenvolvimento de inovações que sejam relevantes para estes. Nesse modelo os donos do processo são um ou mais cidadãos. A produção da inovação pode se basear no conhecimento dos cidadãos, empresas universidades e setor público. Nesse modelo o nível de envolvimento dos usuários com o processo é ainda maior, pois eles atuam como próprios desenvolvedores, além de decidirem quais são as inovações nas quais tem intenção de trabalhar. O papel das empresas, governo e universidades nesse caso é apoiar as atividades de inovação como, por exemplo, fornecendo ferramentas e informações. Empresas e o poder público também podem fazer uso das inovações geradas por esse tipo de laboratório. O fato de as pessoas coordenarem os trabalhos, decidindo até mesmo no que se deve inovar, pode ser interpretado como elemento que potencializa a transformação do contexto em que o laboratório se propõe atuar. As pessoas são as especialistas de suas próprias vidas e conhecem as suas necessidades. Esse formato de laboratório valoriza o saber coletivo ao colocar as pessoas como protagonistas do processo de inovação. (ARNKIL ET AL. 2010).

Santoro e Conte (2009) listam alguns dos benefícios para cada um dos atores do processo com a implantação da inovação orientada pela QH. Os usuários enquanto cidadão e membros da comunidade ganham poder de influenciar o desenvolvimento de produtos e serviços que atendem necessidades reais. As pequenas e microempresas têm a possibilidade de desenvolver, validar e integrar novas ideias e

ampliar a disponibilidade de acesso aos seus serviços e produtos para outras regiões. Para as grandes empresas, Santoro e Conte (2009) dizem que o processo de inovação se torna mais efetivo através da parceria com outras empresas e usuários. Os pesquisadores, a economia e a sociedade se beneficiam através do estímulo de parcerias entre empresas, cidadãos e governo como um ecossistema flexível para a inovação de serviços e tecnológica; criação de uma cultura *beta*, onde as soluções estão sempre em constante desenvolvimento através da integração entre a inovação tecnológica e social; e o aumento do retorno sobre o investimento no desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação. Já para os formuladores de políticas e agências regionais de desenvolvimento, os laboratórios podem ser vistos como uma oportunidade de harmonizar as iniciativas nacionais e regionais com objetivo de aperfeiçoar os investimentos públicos e privados no mercado; dar suporte a inovação e geração de demanda através da entrega de processos para a validação mercadológica de produtos e serviços; adotar classificações e linguagem utilizadas também por empresas de modo a lançar iniciativas de colaboração entre diversos grupos e impulsionando as pequenas e micro empresas, que atuam tradicionalmente no mercado local, a atuarem no mercado internacional; além de atrair investimentos.

Não é tarefa central nessa pesquisa abordar o tema da viabilidade financeira dos laboratórios, porém se considera importante que o tema seja levantado na medida em que ela é fundamental para a sua sustentabilidade que este seja capaz de gerar valor para diferentes atores e que, a partir disso, sejam levantados os recursos necessários. A viabilidade financeira de laboratórios depende do alinhamento entre os processos internos com as necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos, possibilitando a geração de receitas. Na Europa um dos grandes desafios dos *living labs* é a geração de receitas vindas de organizações privadas, já que as principais fontes de renda vem do setor público e de programas subsidiados. Uma das formas de se financiar um *living lab* através da iniciativa privada é com a prestação de serviços em que o laboratório auxilia no processo de validação e inspiração para novos projetos, intermediando o contato entre empresas e usuários. A segunda alternativa que o autor propõe é que o *living lab* atue comercializando produtos e serviços. Além disso, ele cita também uma terceira opção para financiamento privado: ele é pago por investidores anjo, empresas ou fundo de investimento que estão buscando oportunidades, sendo função do laboratório selecionar ou desenvolver negócios nos quais possam investir. Esta última pode trazer vantagens maiores do que apenas o



financiamento, tendo em vista que é possível desenvolver relacionamento com os investidores e estes auxiliarem em questões fundamentais como o financiamento de projetos que ainda estão em fase inicial de desenvolvimento. (KATZY 2012).

Quadro 5 - Etapas do Processo de Criação de Laboratórios

<b>Fase</b>	<b>Considerações</b>
Identificar o propósito do laboratório	É fundamental identificar o propósito, pois ele é o objetivo em comum que vai unir os <i>stakeholders</i> ao redor do projeto do laboratório.
Fazer o convite	O convite é o meio pelo qual se comunica o propósito do laboratório. Para que seja efetivo deve mostrar-se genuíno, possibilitando a conexão entre o laboratório e outros atores que compartilham das mesmas intenções.
Acionar rede de contatos	Esta etapa trata de espalhar o convite para a rede de contatos e criar mecanismos para que ele se espalhe além dela.
Recrutar pessoas	Esta etapa se refere à necessidade de encontrar pessoas e organizações, sejam elas universidades, empresas, governo, etc. que estejam dispostas a se engajar para o desenvolvimento de projetos no laboratório.
Estabelecer direções	Devem-se estabelecer direções estratégicas e ações que levem a realização destas. Desafios sociais são muito complexos e grandes planejamentos tendem a não funcionar.
Design em camadas	Desenhar o laboratório em camadas de diferentes atividades proporciona que seja despendido menos tempo para o planejamento do laboratório perfeito. Pode-se desenhar o que se imagina serem as atividades do laboratório e depois desenvolvê-las conforme a necessidade real.
Estabelecer a cadência	Deve-se estabelecer o ritmo de trabalho que o laboratório seguirá considerando a capacidade de mantê-lo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hassan (2014).

## 2.3 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Como mencionado anteriormente, o processo de inovação em laboratórios pode ser potencializado através da parceria com outras organizações e usuários. É possível perceber que essa lógica de parcerias e interações é mencionada e valorizada tanto na teoria da hélice quádrupla Arnkil et al. (2010), quanto nos processos para criação de laboratórios de inovação social propostos por Santoro e

Conte (2009) e Hassan (2014). Na perspectiva de Kay (1993) cabe às organizações desenvolver estratégias que deem conta da forma como lidam com as suas relações. O autor apresenta a estratégia como uma área que analisa as relações de uma organização no ambiente no qual ela está inserida. Elas têm valor para uma organização na medida em que a diferencia das demais; em que são sustentáveis no tempo, ou seja, há capacidade de mantê-las; e quando gera benefícios a organização (KAY, 1993).

Cabe, no entanto, refletir a luz do termo estratégia devido ao seu amplo uso em diferentes áreas e a existência de diferentes significados atribuídos ao termo (WHIPP, 2004). ZAN (1990, apud WHIPP, 2004) aponta quatro tipologias para as estratégias a partir da avaliação de um conjunto de distinções entre elas. A primeira considera a estratégia como uma atividade gerencial que “avalia as condições internas e externas de uma organização para o sucesso de determinadas políticas”. A segunda se concentra nas intenções e escolhas internas de uma organização para a conclusão de projetos, mas não necessariamente para a dominação de mercado (CHANDLER, 1962, apud WHIPP, 2004). A terceira tipologia, chamada de abordagem avaliadora / interpretativa, trata a estratégia como um meio de ajuste entre a organização e o ambiente no qual ela está inserida (MILES E SNOW, 1984 apud WHIPP, 2004). A quarta tipologia, chamada descritiva / interpretativa trata da estratégia sob um aspecto mais processual (MINTZBERG, 1978, apud WHIPP, 2004) onde ela se estabelece a partir de um fluxo de ações que se apresenta na forma de uma relação de construção coletiva entre a organização, seu sistema interno e o ambiente no qual está inserida. (ZAN, 1990; apud WHIPP, 2004)

Whipp (2004) chama a atenção para o argumento central da teoria de Mintzberg que diz que “as organizações devem se engajar no pensamento estratégico e não no planejamento”, como defendem muitos especialistas. Isso porque ele entende que os formuladores da estratégia não devem estar separados da organização para a qual o desenvolvem, mas sim no dia a dia. Esta lógica na qual as estratégias são projetadas e avaliadas durante o percurso de uma organização está alinhada com a lógica de trabalho dos laboratórios de inovação social, no sentido de que estas são também organizações que se constroem a partir da própria ação, precisando adaptar-se a complexidade do contexto e dos desafios sociais que enfrenta. Entende-se, portanto, que as estratégias de um laboratório de inovação social devem favorecer a geração

da valor social por meio do trabalho colaborativo entre os diferentes atores que compõe um ecossistema.

Kay (1993) aponta que, dentre as possíveis estratégias que uma organização pode adotar, a alavanca estratégica da arquitetura organizacional é uma resposta a problemas de cooperação, coordenação e comprometimento. Estas são lógicas conectadas ao modo como atuam os laboratórios de inovação social, tendo em vista a essência de colaboração entre atores que presume a atuação deste tipo de espaço. A arquitetura organizacional constitui, portanto o sistema de relacionamentos dentro de uma organização, ou entre a ela e seus fornecedores e clientes, tratando-se de sistema geralmente complexo, cujo conteúdo do relacionamento é implícito ao invés de explícito (KAY, 1993).

A formação da arquitetura de uma organização pode desenvolver-se sob duas perspectivas: a arquitetura interna e a externa. A arquitetura interna diz respeito a uma estrutura de contratos relacionais entre a empresa e seus colaboradores, bem como entre os colaboradores em si. Kay (1993) diz que em organizações que estabelecem arquitetura interna como diferencial estão presentes características que derivam diretamente disso, como um elevado nível de estabilidade no trabalho partindo de ambas as partes e uma política de salários que busca a planificação. Já a arquitetura externa é encontrada em organizações que compartilham conhecimentos ou estabelecem tempos de resposta rápidos entre elas com base em contratos relacionais.

Esses grupos de empresas que firmam contratos relacionais entre si são chamados por Kay (1993) de redes. Castells (1999) descreve que empresas em rede são aquelas cujos sistemas de meios são constituídos pela intersecção entre a empresa e outros atores, ou seja, aquelas que cooperam entre si com algum objetivo comum. Já Ouden (2012) entende que esses grupos de organizações que se unem para enfrentar desafios e desenvolver soluções inovadoras são chamados de ecossistemas. É importante refletir, portanto, que a arquitetura organizacional somente é possível em ambientes coletivos, sendo as redes e os ecossistemas de organizações exemplos desse tipo de espaço.

A arquitetura organizacional influencia diretamente nos resultados que uma organização alcança. Refletir sobre ela é uma oportunidade de refletir também sobre possibilidades de cooperação e vantagens que podem ser criadas a partir disso. São os atores que a compõe que desenvolvem as atividades que geram valor e buscam

alcançar o seu propósito. Os produtos e serviços que uma organização oferece são frutos das interações entre os diferentes atores da sua arquitetura. (NORMANN; RAMIREZ, 1993). Sendo assim é mais do que justo que se busque desenvolver uma arquitetura organizacional que permita a entrega do valor proposto. Mais do que desenvolver a arquitetura organizacional ideal, é importante que o ecossistema seja capaz de se reorganizar de acordo com as diferentes demandas. No caso de laboratórios que enfrentam desafios complexos, essa capacidade é vital, já que os desafios se modificam ao longo do tempo através da ação de diversos fatores e a capacidade de se adaptar pode ser determinante para que o laboratório consiga encará-los. A transformação da arquitetura organizacional permite que novos atores adicionem valor aos projetos que esta desenvolve, bem como que aqueles atores que não adicionam valor a um determinado projeto não sejam engajados para a criação deste. Trata-se da avaliação de quem são os atores que influenciam e são influenciados no contexto do propósito existente e a partir disso a estruturação da organização com fins de alcançá-lo. Tiesinga e Berkhout (2014) dizem que a capacidade de uma organização integrar os diferentes pontos de vista dos atores de sua arquitetura contribui para a ampliação de seu potencial de sucesso, que nesta pesquisa é compreendido como a geração de valor social.

Quadro 6 - Etapas do processo de criação de laboratórios de inovação

<b>Etapa</b>	<b>Organizar e agrupar o contexto econômico local e regional em segmentos de interesse</b>
<b>Diretrizes</b>	Estabelecer um modelo de cooperação comercial e operacional do grupo, incluindo responsabilidades, papéis e cenários operacionais.
	Criação de um modelo organizacional, incluindo os processos de colaboração e operação entre os membros do grupo.
	Acesso a uma estrutura tecnologia da informação e comunicação que permita a existência de um espaço compartilhado para guardar informações, permitindo que o status dos principais processos possa ser monitorado e alterado.
	Organizar a estrutura legal que regule a colaboração por meio de contratos e acordos.
<b>Etapa</b>	<b>Criação de comunidades de profissionais interessados em áreas ou temas específicos</b>
<b>Diretrizes</b>	Promover a associação de profissionais que tem em comum alguma área de interesse e conhecimento, que buscam gerar valor através das interações, troca de informações e colaboração.
	Aperfeiçoar as interações com a utilização de tecnologia da informação e também encontros pessoais.
	Desenvolver e treinar a atitude de colaboração

<b>Etapa</b>	<b>Set up</b>
<b>Diretrizes</b>	Estabelecer a comunidade de desenvolvedores de serviços e tecnologia
	Estabelecer a comunidade de atores sociais e públicos que são os criadores do laboratório.
	Estabelecer a comunidade de profissionais da academia, setor público, indústria e consultores.
	Estabelecer a comunidade de usuários.
	Definição da entidade legal que representará todos os atores do laboratório.
	Estabelecer uma plataforma de TI colaborativa.
	Identificação de um modelo de verificação do desempenho do laboratório.
<b>Etapa</b>	<b>Operacional</b>
<b>Diretrizes</b>	Identificação de mecanismos para a geração ou captação de ideias.
	Identificação de grupo específico de desenvolvedores de serviços e tecnologia.
	Identificação de um tutor para os testes do laboratório.
	Identificação das especificações de teste no laboratório.
	Identificação de um grupo específico de usuários.
	Identificação de um time de especialistas.
	Estabelecer o plano de testes do laboratório.
	Organizar o ambiente de TI específico para o teste a ser realizado.
	Condução dos testes.
Análise dos resultados dos testes.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Santoro e Conte (2009).

De que forma, contudo, deve-se proceder para a formação da arquitetura organizacional de um laboratório? Dificilmente será possível descrever um processo ideal, pois se deve considerar a complexidade no qual um laboratório está inserido. Porém um aspecto mencionado anteriormente não pode passar despercebido: os atores se reúnem ao redor de um propósito comum. O propósito é a intenção do laboratório. O motivo de sua existência. Quando uma organização tem um propósito e o expressa de forma clara, permite que os atores identifiquem conexões com este e, a partir disso, se engajem no desenvolvimento de projetos. Castells (1999) diz que o agrupamento de pessoas em torno de uma identidade, nesse caso o propósito, é inclusive uma forma de afirmação da própria identidade de indivíduos e organizações. Havendo comprometimento com a causa, entende-se que estarão mais engajados também com a realização do trabalho. A formação da arquitetura de uma organização, a partir de um propósito é relevante para que haja engajamento, podendo ampliar as chances de sucesso das diferentes iniciativas a serem desenvolvidas. Não é à toa que

Hassan (2014) diz que a primeira etapa para o processo de criação de um laboratório é a definição de seu propósito.

No entanto não será considerada nesta pesquisa que a participação de todos os atores da QH, em todos os momentos, é impreterível para o desenvolvimento das atividades de um laboratório. Acredita-se que as equipes de projeto devem se formar respeitando o interesse dos participantes, mantendo-se, entretanto, a porta aberta para novas conexões. Tiesinga e Berkhout (2014) dizem que os atores de um laboratório podem variar de acordo com interesse desses no desafio que está sendo enfrentado no momento. Hassan (2014) também aborda esse aspecto ao dizer que não acredita que qualquer ator deva ser convencido a se engajar nas atividades propostas. Para ele faz sentido que formem o ecossistema aqueles atores que se sentirem conectados ao propósito proposto.

Existe, portanto, posteriormente a identificação ou desenvolvimento do propósito do laboratório, a necessidade de torná-lo explícito para permitir que os diferentes atores se conectem. Hassan (2014) diz que para isso é necessário que se caminhe por três etapas: a organização de um convite, a ação junto à rede de contatos e o recrutamento daqueles que se conectam. A organização do convite nada mais é do que uma forma de comunicar claramente o propósito. Parece elementar, porém constitui-se tarefa fundamental no sentido de que as pessoas somente podem se conectar com um propósito e trabalhar em prol dele na medida em que este é compreendido. A não compreensão implica o não engajamento. Não existindo engajamento as interações podem ser prejudicadas e, em consequência disso, os resultados, já que os frutos de um laboratório nascem da interação entre os seus atores. Agir junto à rede de contatos implica ativar o convite desenvolvido anteriormente, ou seja, trabalhar para que diferentes atores o conheçam. A partir disso, os que acreditarem no propósito poderão se conectar e engajar nos trabalhos do laboratório.

Evidentemente um laboratório de inovação social pode manter diversos tipos de relações com os membros da sua arquitetura, não sendo o propósito o único vínculo. Um laboratório pode ter funcionários que recebem dinheiro em troca de seus serviços, por exemplo. Pode estabelecer contratos com parceiros para desenvolvimento de trabalhos que resultem em ganhos financeiros para as partes. O fato é que os vínculos financeiros podem existir, mas não devem constituir a única

forma de conexão entre um laboratório e os atores da sua rede. A coerência entre os atores e o propósito é considerada fundamental nesta pesquisa.

Sendo o propósito uma forma genuína pela qual o laboratório expressa a sua intenção no mundo, é possível dizer que a arquitetura formada a partir dele constitui-se um ambiente de difícil replicação. Isso se deve ao fato de que, por mais formalizadas que sejam as relações entre os atores, dificilmente outro laboratório conseguirá estabelecer o mesmo ambiente. O fato é que nem todas as relações estabelecidas se dão por meio de contratos formais, mas sim também através de contratos relacionais, que detêm componentes implícitos. Estes são mais difíceis de serem replicados, pois dependem da ação direta das pessoas, que por si só podem ser consideradas seres complexos. São também implícitos, pois não é fácil descrevê-los. Nesse sentido, a arquitetura formada a partir de um propósito pode ter mais chances de ser única e com isso distinguir um laboratório dos demais. Kay (1993) diz que uma organização com arquitetura distinta ganha força a partir da habilidade de transferir informações que lhe são próprias, de produtos ou de mercado, dentro da organização e também entre seus fornecedores e clientes. Ela também consegue responder rapidamente e de forma flexível a circunstâncias de mudança. Pode-se dizer, portanto, que a manutenção de uma arquitetura organizacional distinta pode gerar benefícios para uma organização junto ao ecossistema no qual atua.

A capacidade distintiva de uma organização a partir de sua arquitetura vem em parte dos contratos relacionais, mas também da complexidade geral da estrutura, em que nenhum indivíduo vê, sabe ou entende mais do que uma pequena parte do sistema. A soma do conhecimento de todos os indivíduos da organização é menor do que o conhecimento detido por ela. Kay (1993) chama isso de conhecimento organizacional. Acrescenta que a geração de conhecimento organizacional depende do estabelecimento de contratos relacionais. Por exemplo: só é possível que uma organização desenvolva conhecimento organizacional em um ambiente em que existe reciprocidade e no qual as pessoas reiteram as posições implícitas estabelecidas nos contratos relacionais. Pessoas e organizações desenvolvem bons relacionamentos com outras pessoas e organizações nas quais podem confiar e isso pressupõe uma atitude confiável de ambas as partes. Obviamente toda organização tem algum conhecimento do ecossistema no qual está inserida, pois o aprendizado se dá através da atividade. No entanto nem sempre esse conhecimento diferencia a organização. O

conhecimento organizacional implica diferenciação e não pode ser copiado com facilidade.



### 3 MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o método utilizado na pesquisa, envolvendo o tipo de estudo e o tipo de dados e informações trabalhados, as unidades de análise, as técnicas escolhidas, incluindo os instrumentos de coleta e a discussão do procedimento de análise das informações.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para responder à questão de pesquisa foi utilizado o método do estudo de caso, tendo em vista que o interesse da pesquisa está na compreensão de um caso em particular, bem como de sua complexidade, mantendo a visão holística e buscando compreender os processos sociais que ocorrem em um determinado contexto (STAKE, 1998 apud GODOY, 2006; MERRIAM, 1988 apud GODOY, 2006).

Merriam (1988 apud GODOY, 2006) descreve que os estudos de caso são particularistas, descritivos, heurísticos e indutivos. Por particularista ela entende que devem ser focados em um caso particular. São descritivos na medida em que procedimentos com essa característica estão presentes tanto nas fases de obtenção de dados, como em cadernos de campo, como no relatório de disseminação de resultados. Como heurístico a autora se refere ao fato de que o estudo de caso é um método que pode auxiliar o pesquisador a descobrir novos significados para o que está pesquisando. E finalmente, por indutivo se refere à característica de que em um estudo de caso o pesquisador busca obter informações a partir da percepção dos atores locais, deixando de lado as suas percepções prévias do tema estudado, desenvolvendo conceitos e compreendendo padrões a partir dos dados que emergem. Esta é a situação do objeto desta pesquisa, tema que será abordado em seguida.

#### 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

A escolha do laboratório de inovação social da Mercur como caso se deve principalmente a três fatores. Primeiro porque não se trata de uma iniciativa usual a criação de um laboratório de inovação social por uma empresa, o que o torna de certo modo especial. Segundo pela possibilidade de acesso do pesquisador a esse laboratório, na medida em que a empresa deu essa abertura e também tem interesse

na pesquisa. Por fim, esse laboratório se encontra geograficamente próximo do pesquisador, o que facilita muito o seu acesso. É importante informar que o pesquisador foi selecionado em maio de 2015 para atuar no laboratório de inovação social da Mercur como pesquisador bolsista vinculado ao CNPQ e vem exercendo essa função desde junho de 2015, estando fisicamente presente no espaço todas as semanas desde então entre terças-feiras e quintas-feiras, exceto em dias quando ocorrem eventuais atividades externas.

A Mercur, empresa na qual está inserido o laboratório de inovação social analisado, é uma indústria que atua em diversos segmentos, como escolar, de saúde e revestimentos, tendo sido fundada em 1924 na cidade de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, por dois irmãos. Apesar de hoje ser uma sociedade anônima, ainda se considera uma empresa familiar, tendo em vista que o controle da organização está com os descendentes dos fundadores. O propósito da Mercur, chamado internamente de compromisso institucional, é unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis. Com isso, a própria empresa declara a sua intenção de colaborar para o mundo de um jeito bom para todo mundo, pensando no bem-estar coletivo.

A empresa também se propõe a atuar através do respeito a alguns princípios de negócio, também chamados por eles de direcionadores (Quadro 7). Estes devem permear todas as atividades da organização. Como exemplos de mercados que a empresa não considera éticos e por isso opta em não trabalhar estão as indústrias de armas, fumo, jogos de azar, bebidas alcoólicas, agrotóxicos ou qualquer uma que imponha maus tratos a animais.

Quadro 7 - Direcionadores Mercur

<b>Direcionadores</b>
Atuamos em função das pessoas
Buscamos soluções relevantes com simplicidade
Somos éticos em todos os nossos relacionamentos
Preservamos para a posteridade
Atuamos em mercados éticos, que valorizam a vida

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos internos da Mercur.

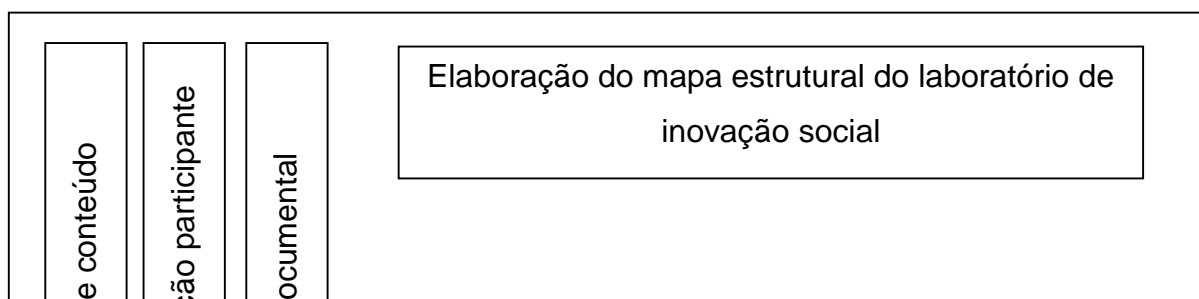
Desde 2009 a empresa vem passando por uma transição no que se refere aos paradigmas de gestão. Antes era uma organização que seguia um modelo de gestão centralizado, com hierarquia bem estabelecida e cadeia clara de comando e controle.

Hoje busca se desenvolver de forma descentralizada através da construção de sistemas e processos distribuídos, participativos, conectados e orgânicos, buscando atuar mais em função das pessoas e menos dos produtos que desenvolve. Em conversas com alguns colaboradores da empresa ficou claro que essa transição de modelo está ocorrendo de forma gradual, pois segundo eles trata-se de uma mudança representativa na cultura da empresa. Um dos instrumentos criados na organização para contribuir para a sua transformação é o Laboratório de Inovação Social da Mercur, mais conhecido dentro da empresa como LAB. Posteriormente, no capítulo quatro, o laboratório será apresentado com maiores detalhes.

### 3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De modo a cumprir os objetivos desta pesquisa, foram trabalhadas as técnicas de coleta e análise de dados, conforme expresso no quadro 8. Buscou-se a construção de um método que permitisse a coleta de dados de diferentes fontes para a posterior triangulação das evidências, ou seja, o cruzamento entre elas de modo a verificar sua validade e complementaridade. Deste modo, considerou-se as percepções do pesquisador obtidas por meio da observação participante, dos seus cadernos de campo e da elaboração do mapa estrutural; as percepções de colaboradores da Mercur e de atores externos, obtidas por meio do *workshop* do mapa de atores e da validação da equipe, bem como por eventuais participações em interações que foram registradas pelo pesquisador; os documentos internos na medida em que são registros oficiais de informações referentes à organização como um todo e suas práticas. A seguir serão apresentadas com mais detalhes as técnicas para coleta de dados.

Quadro 8 - Representação do Método



Workshop mapa de atores

Fonte: elaborado pelo autor.

Validação com a equipe

Propor possibilidades de atuação do design  
estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.1 Observação Participante

A observação é uma forma de coleta de dados através da qual é possível aprender sobre um determinado contexto, eventos, comportamentos e aparências (GODOY, 2006). Nesta pesquisa utilizou-se a técnica da observação participante, na qual o pesquisador tem a possibilidade de interferir sobre o ambiente que está observando. Foram observadas as reuniões semanais realizadas pelo Grupo de Trabalho (GT) Apoio à Movimentação do Lab para acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento deste. Além das reuniões do GT, o pesquisador observou e registrou em seu caderno de campo outros momentos de interação entre as pessoas que participam das atividades do laboratório, como, por exemplo, o trabalho de construção do mapa de atores do Diversidade na Rua e o Reencontro do Lab. O pesquisador observou e registrou em dois formatos suas observações: um caderno de campo diário, com percepções pontuais sobre as interações do grupo; e um caderno de campo com registros gerais, que se organiza a partir das perguntas aqui presentes por meio do apêndice A. O Quadro 9 apresenta os eventos e oficinas que o pesquisador considera fundamentais serem considerados neste trabalho, bem como algumas observações sobre cada um deles.

Quadro 9 - Eventos nos quais houve participação do pesquisador

<b>Evento</b>	<b>Data</b>	<b>O que</b>	<b>Observações</b>
1	16/09/2015	Reencontro Lab	Reencontro de todos os grupos de trabalho do laboratório para apresentação e discussão da nova estrutura organizacional deste.
2	09/2015	Prototipação com Apae de Garibaldi	Primeira oficina de prototipação da linha de trabalho Facilitadores de AVD's com o objetivo de desenvolver protótipos de solução em conjunto com profissionais da APAE. Nesta oportunidade ainda não existia o mapa de atores.
3	30/09/2015	Prototipação com Apae de Santa Cruz do Sul	Neste dia realizou-se uma oficina de prototipação utilizando o mapa de cocriação. O evento contou com a presença de todos os profissionais ligados à APAE Santa Cruz do Sul, inclusive aqueles que não atuam diretamente com os alunos.
4	01/10/2015	Prototipação com Unisinos - Acadêmicos de Design, Design de Produtos e Eng. Materiais	Oficina de prototipação utilizando o mapa de cocriação, onde contou-se com a presença de alunos dos cursos de <i>design</i> , <i>design</i> de produto e engenharia de materiais da Unisinos.
5	6/10 à 9/10/2015	Oficinas de prototipação realizadas na Mercopar	Seis oficinas de prototipação realizadas durante a feira Mercopar, na qual a linha de trabalho Facilitadores de AVD's participou como convidado do SEBRAE. Utilizou-se o mapa de cocriação para a condução das atividades.
6	13/11/2015	Oficina de legitimação de modelos com FSG, João Prativiera e UCS	Essa foi a primeira oficina de legitimação dos modelos desenvolvidos internamente com a rede do Diversidade na Rua. Os modelos foram desenvolvidos com base nos protótipos criados durante as oficinas de prototipação realizadas anteriormente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.2 Análise Documental

A análise de documentos internos é relevante para este trabalho na medida em que este se propõe a desenvolver descrições e análises de um contexto que é anterior à pesquisa e devido à capacidade de registro de informações que estes possuem para além do tempo. Os documentos internos apoiaram as reflexões do pesquisador e, em alguns casos, atividades desenvolvidas. O

Quadro 10 apresenta uma lista destes documentos, bem como alguns detalhes referentes a eles.

Quadro 10 - Documentos internos verificados

Documento	Data	Nome	Detalhes
1	2013	Projeto para o edital SENAI SESI de inovação 2013	Pré-projeto do laboratório de inovação social da Mercur apresentado para o edital de inovação do SESI em 2013 e que resultou na criação do espaço.
2	set/15	Lista oficial GT's Lab	Lista com participantes de todos os GT's do laboratório.
3	out/15	Orquestração de redes	Documento que apresenta uma lógica de orquestração de redes e que é utilizado na linha de trabalho.
4	out/15	Projeção do fluxo contínuo v5	Documento que apresenta uma lógica de desenvolvimento de projeto e que é utilizado na linha de trabalho.
5	nov/15	Sistematização de tarefas	Documento onde estão listadas algumas possíveis tarefas a serem executadas para alcançar o propósito do grupo de Planejamento e Suporte.
6	set/15	Com-Trato combinados de convivência	Documento produzido pelos participantes do Re-Encontro do lab, ocorrido em setembro de 2015. Nele estão expressos os acordos fundamentais, as necessidades de cuidado e a responsabilidade de cuidado mútuo entre as pessoas e com o ambiente. Estes acordos surgiram a partir de algumas perguntas que foram respondidas pelos que participaram da atividade: - Quais são nossos acordos fundamentais? - O que gostaríamos que acontecesse entre nós? - Quando eu me sinto cuidado? - Quando eu cuido do outro?
7	Sem data	Formação da linha de trabalho	Documento que apresenta em formato de esquema os atores que compõe uma linha de trabalho.
8	jun/15	Para refletir no processo de identificação e validação de uma linha de trabalho	Documento que apresenta os resultados da construção de possíveis caminhos para a criação de novas linhas de trabalho.
9	Sem data	Mapeamento de rede Diversidade da Rua	Apresentação com informações referentes à rede do Diversidade na Rua no Rio Grande do Sul.
10	dez/15	Plano de trabalho linha de trabalho	Documento onde está contido o plano de trabalho da LT facilitadores de AVD's.
11	nov/15	Mapa de Cocriação	Mapa desenvolvido durante o processo da linha de trabalho para auxiliar nas atividades de prototipação.

12	nov/15	Mandala	Mandala desenvolvida durante o processo da linha de trabalho para auxiliar nas atividades de legitimação de protótipos.
----	--------	---------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.3 Workshop Mapa de Atores

Sendo a linha de trabalho (LT) Facilitadores de Atividades da Vida Diária (AVD's) a primeira em desenvolvimento no laboratório de inovação social da Mercur, considerou-se relevante realizar o mapeamento da rede envolvida com o projeto e a identificação dos papéis que cada ator cumpre na rede. O objetivo dessa atividade foi gerar dados que apoiem a discussão em torno dos papéis necessários ao andamento de uma LT e, quem sabe de forma mais ampla, do laboratório.

Para tanto, o pesquisador organizou um *workshop* realizado no dia dois de setembro de 2015. Foram convidados e participaram desta interação as pessoas que compõem o grupo de trabalho do projeto Diversidade na Rua e também os envolvidos com a linha de trabalho facilitadores de AVD's. Segundo a coordenação do DNR, estes são os atores que se envolvem diretamente com a rede do e tem conhecimento necessário para mapeá-la.. Durante a tarde daquele dia, entre às treze horas e trinta minutos e às dezessete horas, quatorze pessoas se reuniram no laboratório de inovação social Mercur para o mapeamento da rede do DNR e conseqüentemente da linha de trabalho. A atividade foi conduzida pelo pesquisador e acompanhada pela professora Dra. Karine Freire, que fotografou as diversas etapas. Posteriormente, o pesquisador desenvolveu um relatório sobre o encontro que serviu de base para as análises apresentadas nesta pesquisa.

O *workshop* dividiu-se em oito etapas: apresentação, acordos prévios, *check in*, identificação dos atores, identificação do papel de cada ator, representação visual, apresentação do mapa e *check out*. A primeira etapa consistiu em uma breve apresentação do cronograma de atividades que foram realizadas durante a atividade. Os participantes estavam organizados em formato de meio círculo em volta de uma tela de projeção que continha informações trazidas pelo pesquisador para apoiar a atividade. Na segunda etapa o pesquisador propôs alguns acordos prévios entre os participantes para que a atividade ocorresse, como que todos se permitissem ser criativos, utilizar todos os materiais conforme necessidade, lembrar de tornar o mapa compreensível a quem não participou da atividade e, por fim, otimizar o tempo de

trabalho. Após esse momento ocorreu a etapa de *check in*, na qual cada um dos presentes foi convidado a responder uma pergunta proposta, neste caso, pelo pesquisador, sendo ela *Como estamos chegando hoje para essa atividade?*. A realização de *check in* é prática usual nas atividades que envolvem o laboratório e, considerando a experiência do pesquisador na organização até o momento, também algumas atividades da Mercur. A quarta etapa do *workshop* constituiu-se na identificação dos atores da rede do DNR. Para isso o pesquisador entregou cartões de identificação de atores e canetas para os participantes, instruindo-os a escrever o nome de cada ator em um cartão. Os atores poderiam ser pessoas ou organizações. Na quinta etapa os participantes foram convidados a, olhando para os atores que haviam identificado previamente, procurar identificar o papel que cada um deles cumpria na rede em relação ao DNR. Por meio de pequenos desenhos, criou-se uma legenda para cada um dos papéis, o que possibilitou a conexão entre cada ator e seus papéis nos cartões. Durante a sexta etapa, os participantes construíram a representação visual do mapa de atores, considerando o nível de intensidade naquela data do relacionamento entre cada um dos atores e o DNR. Para cada um dos atores foi estabelecido um nível de intensidade diferente, variando em três níveis: forte, médio e fraco. A sétima etapa constituiu na apresentação do mapa por um dos participantes, e por fim ocorreu o *check out*, onde os participantes foram convidados a compartilhar os eventuais aprendizados obtidos durante a atividade. A fotografia 1 ilustra alguns desses momentos. Em sentido horário e iniciando pela foto superior à esquerda, aparece o grupo organizado em círculo, como ocorreu durante a apresentação, os acordos prévios, o *check in* e o *check out*; a segunda foto mostra os grupos trabalhando na identificação dos atores; a terceira mostra a etapa de representação visual do mapa; e a quarta foto mostra os cartões e a legenda ao fundo, durante a etapa de identificação do papel dos atores.





Fonte: Registrada por Karine Freire.

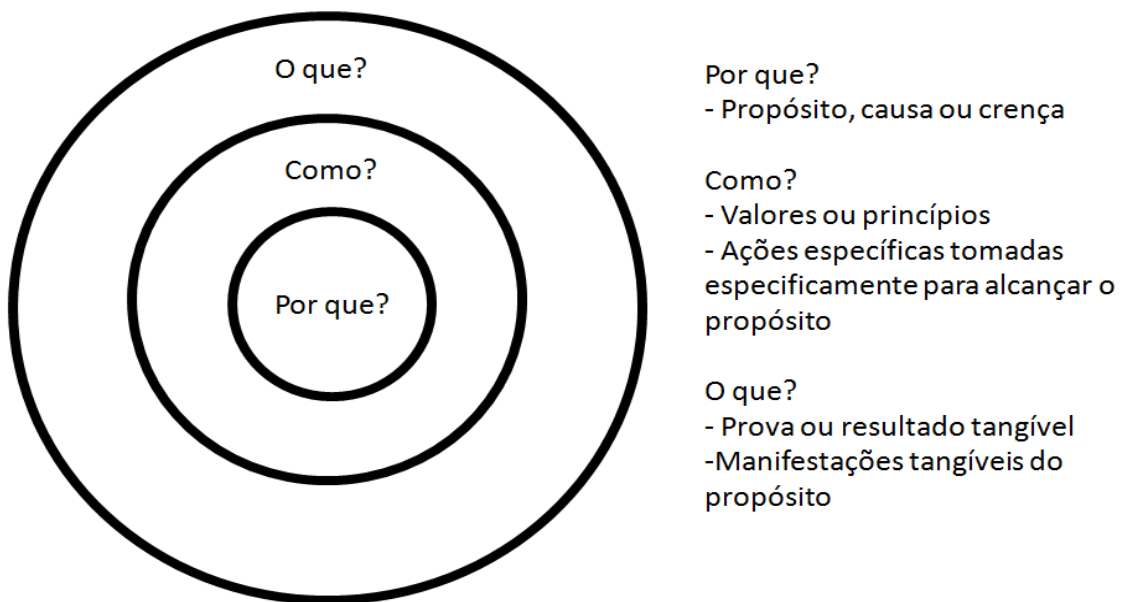
### 3.3.4 Mapa Estrutural do Laboratório de Inovação Social

Durante o desenvolvimento da pesquisa, o pesquisador identificou a necessidade de construção de um modelo visual que representasse a estrutura do laboratório de modo a apoiar a etapa de descrição e análise do laboratório de inovação social da Mercur e validar a estrutura do laboratório com outras pessoas que com ele interagem. Para além da necessidade do pesquisador de entender mais o laboratório, trata-se de um instrumento que também pode ajudar no desenvolvimento de visão compartilhada e acionar o diálogo entre os atores em torno dos diferentes temas que estão conectados ao laboratório.

Para isso, o pesquisador utilizou-se de um instrumento de organização da informação chamado *Golden Circle* ou Círculo Dourado (Figura 1). Trata-se um instrumento criado por Sinek (2011) que ajuda na comunicação, discussão e compreensão de ideias a partir da lógica do propósito. A ferramenta foi inspirada em uma relação matemática utilizada por matemáticos, biólogos, arquitetos, artistas, músicos e naturistas há muito tempo com diversas finalidades, sendo essas diferentes

possibilidades de aplicação foram o que levar Sinek a propor a ferramenta como se estrutura (SINEK, 2011). Torna-se relevante nesse contexto na medida em que vai ao encontro da perspectiva de Hassan (2014) de que o ponto de partida para as atividades de um laboratório de inovação social é a busca pela clareza de sua intenção de existência e posteriormente a necessidade de comunicar esse propósito a outros atores de modo a engajá-los. Desse modo a ferramenta proporciona a organização e apresentação do laboratório de inovação social de Mercur, bem como das áreas que o compõem, a partir do propósito de cada uma delas (Por quê?), abre espaço para que se expressem os valores que guiam os princípios e as ações específicas tomadas na direção do propósito (Como?), e por fim, para as manifestações tangíveis produzidas a partir dele (O quê?). A leitura das informações deve-se dar sempre a partir do círculo central (Por quê?), pois é o propósito que dá origem a todo o resto. Sinek (2011) propõe que esse jeito de organizar e comunicar a informação, partindo do “Por que?” em questão pode apoiar o desenvolvimento de lideranças, cultura corporativa, desenvolvimento de produtos, vendas e marketing, além de proporcionar uma lógica que direciona a transformação de uma ideia em um movimento social. De fato, a construção do *Golden Circle* de dentro para fora provoca quem o está criando a buscar sempre ações e meios de ação que estejam alinhados e coerentes em relação ao propósito central.

Figura 1 - Círculo Dourado



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sinek (2011).

O pesquisador criou baseado na sua percepção, em relatórios de campo e outros documentos internos, uma mandala do *golden circle* para o laboratório em geral, uma para cada uma das macroáreas e também para as Linhas de Trabalho e para a área de Projetos. Depois disso organizou em formato de mapa, interligando cada uma delas. Após a criação do mapa, este foi apresentado em uma reunião do GT Apoio à Movimentação do Lab com o objetivo de que as pessoas adicionassem às mandalas as informações que julgassem relevantes. Nessa oportunidade as mandalas foram avaliadas e validadas pela equipe, sendo possível considerar que representam uma fotografia atual do laboratório. Sabe-se, no entanto, que se trata de estrutura que pode se modificar conforme atividades são desenvolvidas.

### 3.3.5 Validação com Equipe

De modo a validar as informações sobre a Mercur descritas nesta pesquisa, o pesquisador desenvolveu dois meios diferentes de legitimação de informações. Em um primeiro momento, durante uma reunião do GT Apoio à Movimentação do Lab, apresentou-se o mapa estrutural elaborado pelo autor para o grupo do GT e este foi avaliado pelo grupo, que o influenciou validando e acrescentando informações. Em um segundo momento, o pesquisador submeteu as análises para a avaliação de três colaboradores da Mercur que têm forte ligação com o laboratório e suas lógicas de

atuação, constituindo referência na Mercur em relação ao laboratório. Um deles se dedica exclusivamente ao laboratório de inovação social, cumprindo funções em diferentes grupos de trabalho e na linha de trabalho; outro é o responsável pelo laboratório junto à direção da empresa e atua no GT Apoio à Movimentação do Lab; e o terceiro está conectado à linha de trabalho em atividade no laboratório, mas envolveu diretamente no projeto do laboratório nos anos de 2013 e 2014.

Desse modo, em dezembro de 2015, submeteu-se a essas pessoas a introdução da presente pesquisa; os capítulos 3.2 e 3.3.4, que respectivamente apresentam a Mercur e explicam como se construiu o mapa estrutural do laboratório de inovação social; e os capítulos 4, 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4, que compõem a apresentação de resultados e se referem diretamente à composição da estrutura do laboratório e das interações em que ele se envolve. A escolha desses capítulos se deu por considerar que a introdução é de base para a compreensão geral do que foi apresentado posteriormente, o capítulo 3.3.4 por ser fundamental para a compreensão das mandalas estruturais do laboratório e os demais para garantir que as informações que se relacionam com a Mercur e com o laboratório estejam claras no seu modo de apresentação e que representem da forma mais próxima possível o contexto analisado.

### 3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados contidos nos cadernos de campo, nos documentos internos e no relatório do *workshop* mapa de atores o pesquisador se valeu da técnica da análise de conteúdo. De modo a identificar nas fontes as informações relevantes para a presente pesquisa foram criadas categorias, conforme apresentado no Quadro 11. Algumas dessas categorias são consideradas teóricas, pois tem origem na teoria apresentada durante o capítulo dois a partir dos autores Arnkil et al. (2010) e Kareborn e Stahlbrost (2008). Outras são categorias que surgiram a partir do campo de pesquisa.

Quadro 11- Categorias de análise

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
Atores	Internos do laboratório	Colaboradores ligados diretamente ao laboratório.	Dados do campo
	Internos da Mercur e do laboratório	Colaboradores que atuam na Mercur e estão conectados ao laboratório.	
	Internos da Mercur	Colaboradores da Mercur não conectados ao laboratório.	
	Externos	Atores externos ao laboratório e a Mercur.	
Papel dos atores	Promotor de interações interno	Colaborador Mercur ou projeto da Mercur que promove interações entre o laboratório e outros atores da rede.	Dados do campo
	Promotor de interações externo	Pessoa ou organização de fora da Mercur que promove interações entre o laboratório e outros atores da rede.	
	Participante interno	Pessoa ou organização interna da Mercur que participa de atividade promovida por meio do laboratório.	
	Participante externo	Pessoa ou organização externa à Mercur que participa de atividade promovida por meio do laboratório.	
	Chamador	Aquele que manifesta o chamado, o desejo, a intenção de enfrentar um problema ou desafio.	
	Articulador	Profissionais de diferentes áreas da Mercur, com habilidades complementares, que trabalham em conjunto durante todo o percurso de projeto de uma LT.	
	Anfitrião	Pessoa que conduz atividade em grupo.	
	Disseminador	Aquela pessoa ou organização que fala sobre algo para outras pessoas e organizações, disseminando informações.	
	Pesquisador	Aquele que pesquisa e traz novos conhecimentos para o grupo no qual está inserido.	
	Conector	Aquele que conecta o laboratório a outros atores.	
	Cocriador	Aquele que atua ativamente em atividades de cocriação.	
Usuário	Aquele que usa a solução que está sendo pensada, desenvolvida ou comercializada.		

	Influenciador	Aquele que influencia atores do contexto no qual o laboratório ou os projetos que por meio dele nascem.	
	Apoiador	Pessoas que apoiam e dão suporte à realização de atividades.	
	Curador	Avaliação de projetos em relação ao propósito do laboratório.	
Meios de interação entre atores	Espaços de aprendizagem	São os espaços de ensinar e aprender promovidos no laboratório ou por meio dele, como palestras e rodas de conversa.	Dados do campo
	Espaços prototipação	São os espaços de prototipação de produtos e serviços, como oficinas e <i>workshops</i> .	
	Outros	Interações que não são consideradas espaços de aprendizagem ou prototipação, como conversas informais, trocas de <i>e-mail</i> , grupos no Whatsapp, Facebook, etc.	
Níveis de interação entre atores e o laboratório	Participação	Os atores participam dos projetos como fonte de informação.	Kareborn e Stahlbrost (2008)
	Colaboração	Os atores têm espaço para propor ideias, mas não as desenvolvem.	
	Cocriação	Os atores trabalham juntos com a equipe do laboratório no desenvolvimento de projetos.	
Foco do laboratório	Inovações com sucesso comercial	Desenvolvimento de inovações com sucesso comercial.	Arnkil <i>et al.</i> (2010)
	Organizações e serviços públicos	Desenvolvimento de organizações e serviços públicos para que estejam aptas a entregar melhores serviços para a sociedade.	
	Cidadão	Desenvolvimento de inovações que sejam relevantes para os cidadãos.	
	Cidadão + sucesso comercial	Desenvolvimento de inovações que sejam relevantes para os cidadãos e de sucesso comercial.	
Base de informações para inovação	Científica	Descobertas científicas mais recentes.	Arnkil <i>et al.</i> (2010)
	Ciência + usuários	Além de considerar o conhecimento científico recente, baseia-se em novas aplicações ou combinações de conhecimento científico ou do usuário.	
	Cidadãos, empresas, universidades e setor público	A produção da inovação pode se basear no conhecimento dos cidadãos, empresas universidades e setor público.	

Dono processo laboratório	do do	Uma empresa ou grupo de empresas.	Uma ou mais empresas são as controladoras do laboratório.	Arnkil <i>et al.</i> (2010)
		Uma ou mais organizações públicas.	Uma ou mais organizações públicas são as controladoras do laboratório.	
		Um ou mais cidadãos.	Um ou mais cidadãos são os controladores do laboratório.	
		Uma ou mais universidades.	Uma ou mais universidades são as controladoras do laboratório.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4.1 Proposição das Possíveis Contribuições do Design Estratégico

A triangulação compreende a análise de dados de diferentes fontes de modo a validá-los e fazer com que ganhem relevância. Para o desenvolvimento do capítulo 4.6, que responde ao último objetivo específico desta pesquisa, o pesquisador desenvolveu cruzamentos entre dados obtidos a partir das reflexões sobre os dados de campo, da interpretação de outros atores relacionados ao laboratório, e da teoria.

#### 4 LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL MERCUR E SEU ECOSISTEMA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa desenvolvida, tendo como base a resposta para o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados na introdução.

O laboratório de inovação social da Mercur foi criado em 2013 com a participação da empresa em um edital de inovação social, contando com o apoio do SESI e CNPQ para a iniciativa. O projeto do laboratório e uma parte dos recursos para a criação do espaço físico foram captados nesse período, no entanto as atividades iniciaram oficialmente em 2015.

A Mercur apresenta o seu laboratório de inovação social a partir do propósito atribuído a ele: **propor descobertas de novas formas de interação entre a indústria (sua estrutura, produtos, colaboradores e seus dependentes), a comunidade (pessoas e instituições) e o meio ambiente, para muito além de produzir para o consumo.** O propósito representa a intenção do laboratório de inovação social da Mercur e também que tipo de iniciativa, negócio, ou qualquer outra coisa, ele quer promover, ou seja, apresenta para todos os atores da sociedade que tipo de lógica pretende favorecer. O propósito irá influenciará todas as áreas do laboratório, na medida em que a intenção ali expressa deve ter conexão com as atividades promovidas ou apoiadas por ele, bem como com as pessoas que com o laboratório se conectarem. Essa lógica está alinhada ao pensamento de Hassan (2014) e de Castells (1999). Hassan (2014) explica que a existência de um propósito compartilhado é fundamental para que pessoas e organizações se conectem e, a partir disso, ajam para concretizá-lo. Trata-se de uma intenção em comum que move a ação coletiva. Já Castells (1999) aponta a coerência, ou seja, a existência de um interesse compartilhado entre aqueles que se engajam em determinado projeto, como um dos fatores essenciais para a formação da rede. Evidencia-se a partir do contexto da Mercur e da análise dos autores que a existência de um propósito compartilhado é fundamental para que rede que se forma em torno dele se conecte e possa agir no sentido de concretizá-lo. O propósito torna-se norteador, pois nem sempre é evidenciado, mas permeia todas as ações.

Além do propósito, o laboratório também respeita alguns princípios próprios, que funcionam como os direcionadores mencionados anteriormente. São eles a **liberdade**, a **confiabilidade**, a **auto-responsabilidade**, a **experimentação** e a



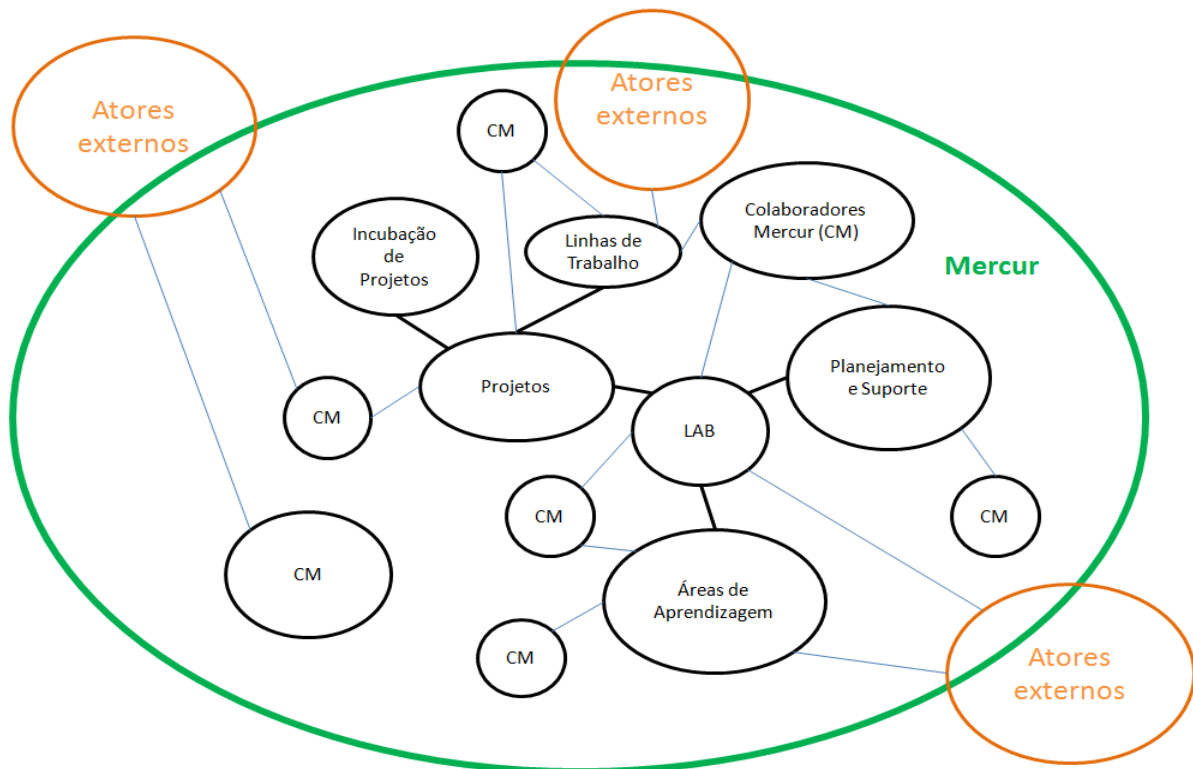
**colaboração.** Esses princípios são transversais a todas as atividades que acontecem no laboratório e por meio dele, ou seja, devem permear tudo o que ali for realizado.

O laboratório de inovação social da Mercur é, portanto, uma estratégia de inovação da empresa no sentido de resignificar suas relações e formatar possíveis novos modelos de negócio, estando alinhada aos benefícios propostos por Santoro e Conte (2009) para empresas que desenvolvem laboratórios de inovação, como, por exemplo, o desenvolvimento de processos de inovação mais efetivos e em parceria com outras empresas e organizações. Inovar em produtos, serviços, modelos de negócio ou em qualquer outra direção é uma escolha particular de cada organização. O que interessa expressar aqui é que a Mercur escolheu a lógica de laboratórios de inovação social como um dos meios para buscar seu propósito, já que existe consciência de que, apesar de diversas iniciativas que desenvolve, ainda não é uma empresa cujos produtos podem ser considerados sustentáveis. Um exemplo que é citado é a utilização de recursos naturais não renováveis como derivados de petróleo. Por outro lado, a organização desenvolveu nos últimos anos diversas medidas que buscam contrapor essas questões, com destaque para o fato de que a Mercur abriu mão de trabalhar com todos os produtos de marcas licenciadas por entender que estes estimulam o consumo desnecessário, principalmente entre crianças, e também encarecem produtos que poderiam ter custo mais baixo sem prejudicar a função básica dos mesmos.

O laboratório de inovação social da Mercur se propõe a ser um espaço de aprendizagem que possibilite descobertas e trocas com as pessoas, desenvolvendo processos mais criativos e sustentáveis, com relevância para colaboradores, seus dependentes, comunidade e meio-ambiente; ser um espaço de prototipação com ambiente aberto, vivo e em constante construção, onde seja permitido experimentar o desenvolvimento de serviços e produtos a partir das pessoas e da convivência com elas. O acesso ao laboratório não se restringe aos funcionários, mas sim a todo ecossistema do qual faz parte. Trata-se de uma lógica de interação entre diferentes atores para a produção de valor, como expressam Normann e Ramirez (1993), na qual encontra-se desde já possibilidades de atuação para o *design* estratégico. Acionar diálogos em ambientes em que se faz necessário a inclusão de perspectivas diversas é uma delas (ZURLO, 2010), pois como citado o laboratório opera por meio das interações entre os atores de sua rede e a existência de meios intermediadores de diálogos contribui para a construção coletiva.

De modo a avançar em direção ao seu propósito, o laboratório de inovação social Mercur atualmente se organiza a partir de três macroáreas: planejamento e suporte, projetos e áreas de aprendizagem (ver Figura 2). No que tange às macroáreas projetos e áreas de aprendizagem, estas foram desenvolvidas e estruturadas a partir da ideia do tipo de atividade que se pretende desenvolver no laboratório. Já a macro área planejamento e suporte tem como atividade principal criar condições de existência para que as demais se desenvolvam. A seguir cada uma delas será mais bem detalhada. O pesquisador desenvolveu a Figura 2, na qual procurou representar o laboratório e o ambiente no qual ele está inserido. Em linhas gerais, o laboratório está inserido no processo da Mercur, que pode ser chamada “empresa mãe”. É a Mercur quem mantém o laboratório, provendo infraestrutura física e força de trabalho. É possível perceber por meio dessa figura que existem colaboradores Mercur conectados a uma ou mais macro áreas do laboratório, bem como existem aqueles que não estão conectados a ele.

Figura 2 - Representação do laboratório da Mercur

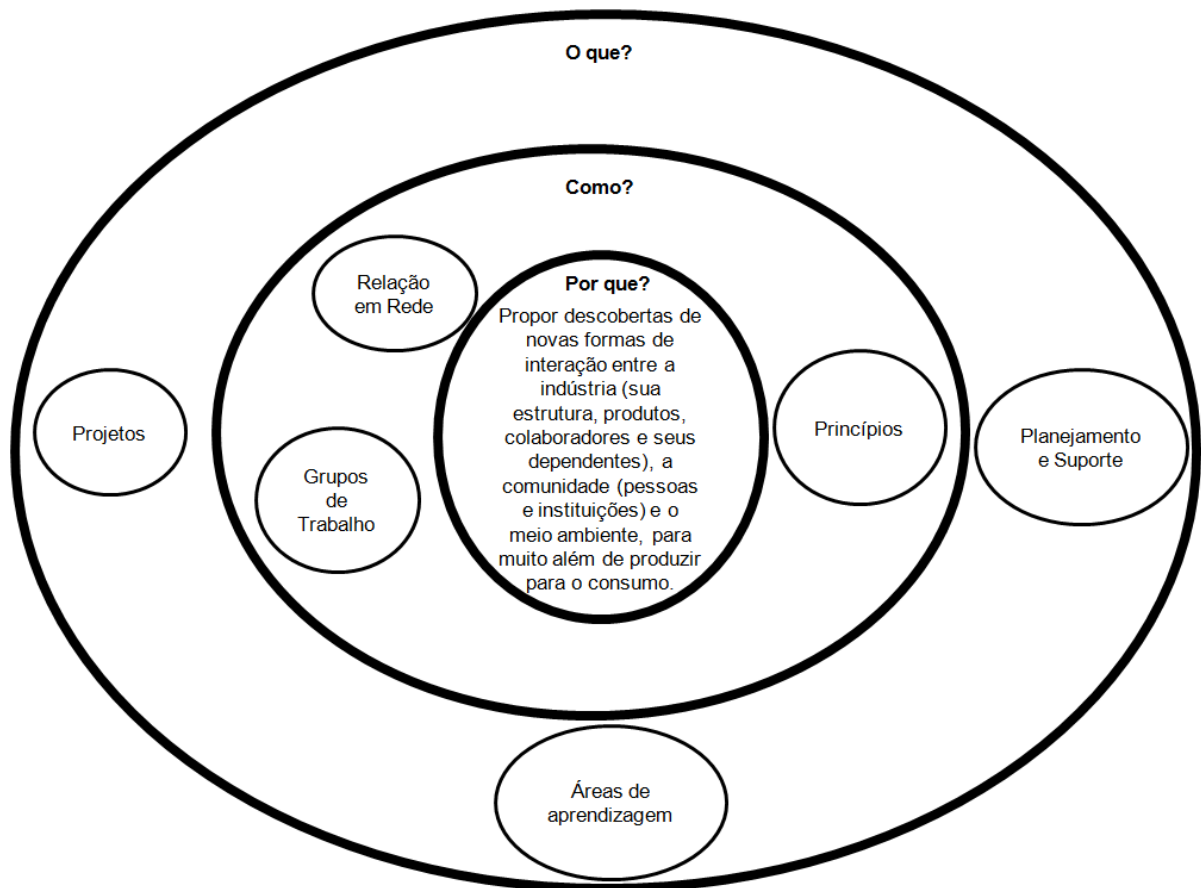


Fonte: Elaborada pelo autor.

Deste modo, apresenta-se o círculo dourado referente ao próprio laboratório (Figura 3). Ao centro está o propósito, a intenção, o motivo da existência do

laboratório. No espaço reservado ao “Como?”, estão os princípios do laboratório, a sua forma de atuar em rede e os grupos de trabalho, que constituem formas pelas quais ele opera no sentido de alcançar seu propósito. Já no círculo que corresponde às materializações (O quê?) estão as macroáreas, pois é por meio da efetivação destas que o propósito do laboratório se materializa. É importante salientar aqui que de forma alguma esta é uma figura definitiva, ou seja, qualquer um dos aspectos apresentados pode se alterar de acordo com as interações entre os atores, sendo essa uma fotografia atual.

Figura 3 - Círculo Dourado do Laboratório de Inovação Social Mercur



Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.1 PLANEJAMENTO E SUPORTE

A macroárea de planejamento e suporte se organiza de modo a dar suporte aos processos do laboratório, ajudando as demais áreas a desenvolverem seus

projetos por meio da atuação em três temáticas: mobilização de pessoas, comunicação e movimentação de conhecimentos. Entende-se que estas três temáticas são de base para o laboratório na medida em que atuarão de modo a facilitar o empoderamento das pessoas no sentido de que se apropriem do espaço e ali criem diferentes iniciativas. A razão da existência dessa macroárea está conectada à lógica de formação de redes de Castells (1999). O autor explica que os fatores fundamentais para a formação de redes são a conectividade, ou seja, a capacidade de uma organização de facilitar a comunicação entre os componentes de uma rede, e a coerência, que se trata da existência de interesses compartilhados entre atores de uma rede. Por meio dessa macroárea assume-se a responsabilidade de refletir e agir para facilitar da comunicação entre os atores, mobilizá-los em torno de propósitos e disseminar os conhecimentos construídos.

De modo a operacionalizar as tarefas que envolvem essa macroárea, surge como responsável geral por ela o Grupo de Trabalho (GT) Apoio à Movimentação do Lab ou GT Geral. Esse grupo de trabalho é constituído atualmente por 13 pessoas de diferentes áreas da empresa que se voluntariaram a participar após contato com o propósito acima mencionado durante o evento de Reencontro do Lab. Esse GT realiza reuniões semanais para acompanhamento do processo de desenvolvimento do laboratório e uma vez por mês em conjunto com as áreas de aprendizagem, direção da empresa, pessoas ligadas à linha de trabalho, com o Estúdio Nômade<sup>1</sup> e eventualmente com convidados. Não existem diretrizes no que se refere a que atores são essenciais para que as atividades relacionadas a essa macroárea sejam cumpridas.

Com o objetivo de ajudar a organizar o trabalho a ser executado, algumas questões relevantes referentes ao trabalho da macroárea Planejamento e Suporte foram elaboradas pelo GT e servem como base para o trabalho do grupo no sentido de que, a partir delas, são pensadas as atividades práticas a serem executadas. A lista é um registro em planilha que está acessível a todos os participantes do GT por meio da rede interna da empresa, sendo revisitada e reconfigurada de forma

---

<sup>1</sup> Consultoria que atua junto a Mercur no projeto do laboratório de inovação social, auxiliando nos diferentes processos que ali ocorrem. No site da empresa consta a seguinte informação sobre a sua atuação: “Facilitamos a conexão das organizações com seu propósito para construir iniciativas autênticas de colaboração com as pessoas”. (ESTUDIO NOMADE, 2015).

sistemática de modo a auxiliar na evolução do trabalho do GT na direção de seu propósito (Quadro 12).

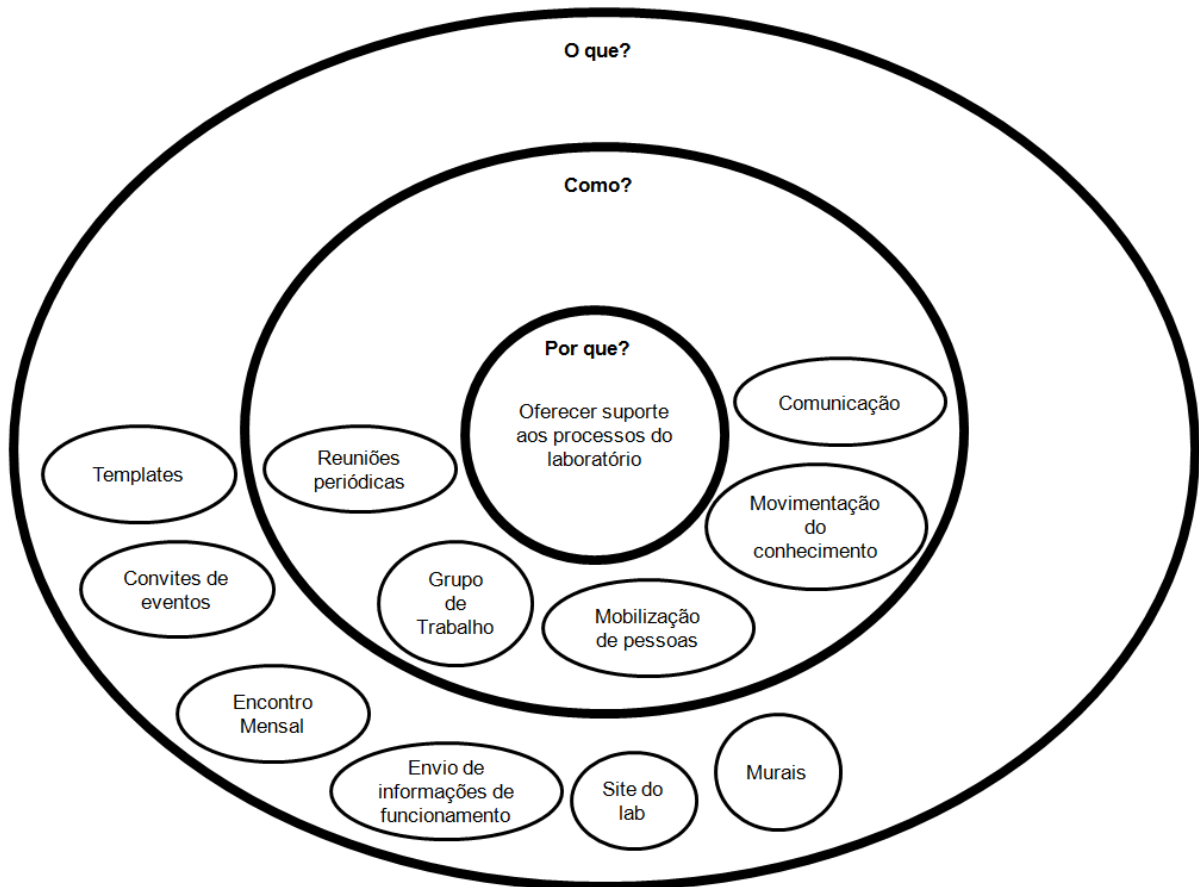
Quadro 12 - Questões Relevantes para Planejamento e Suporte

Temática	Perguntas
Mobilização de pessoas	Como chegaremos em todas as pessoas na Mercur?
	O que mobiliza as pessoas?
	Qual o papel do mobilizador?
	O mobilizador é uma pessoa? É uma coisa?
	O que me mobiliza?
	Quais as diferentes formas de mobilização que existem no mundo?
Comunicação	O que o LAB fala?
	Como fala?
	Para quem fala?
	O que é essencial falar?
	O que é recorrente? o que é pontual?
	O que é um LAB de inovação social?
	Como podemos ajudar a informação circular?
Movimentação do conhecimento	Que conhecimento queremos movimentar?
	Como engajamos as pessoas que tem algo para ensinar?
	Como fazer com que o conhecimento extrapole as vivências e oficinas?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos internos da Mercur.

A partir do círculo dourado (Figura 4) é possível perceber que os meios para que se alcance o propósito dessa macroárea são as três áreas temáticas e tudo o que as envolve, o grupo de trabalho e as reuniões periódicas realizadas por este. No que tange às materializações, ou seja, o que está no círculo externo “O quê?”, destacam-se algumas iniciativas como o desenvolvimento do *site* do laboratório, colocação de murais na empresa específicos para o laboratório, organização do encontro mensal de grupos de trabalho e envio e preparação de convites para eventos que ocorrem no espaço. Entende-se que existe necessidade e espaço para atuação mais ampla nessa macroárea, no entanto trata-se de um grupo de trabalho em desenvolvimento, ainda buscando identificar e perceber o que precisa e deve ser feito.

Figura 4 - Círculo Dourado do Planejamento e Suporte



Fonte: Elaborada pelo autor.

## 4.2 PROJETOS

A macroárea de projetos é a que pensa nos processos continuados de desenvolvimento de novos produtos e serviços dentro do escopo da inovação social. Ou seja, são projetos que usam do ecossistema do laboratório para criar soluções relevantes para problemas reais buscando modelos de negócio de valor compartilhado (geram, além de receita para manter sua ação de impacto, valor social). A inovação social é entendida no contexto do laboratório como uma busca colaborativa e compartilhada entre os diferentes atores da rede para o desenvolvimento de processos, produtos e serviços mais criativos e sustentáveis, que tenham relevância para a sociedade ao oferecer alternativas para desafios reais e que respeitem o meio ambiente. Trata-se de uma lógica conectada ao que Manzini (2008) apresenta como conceito de inovação social, na medida em que se trata dos diversos

atores da sociedade recombinao diferentes recursos para a produo de respostas a desafios atuais.

Essa macrorea est dividida em duas temticas: incubao de projetos propostos pela comunidade (pessoas, grupos, coletivos em geral) e linhas de trabalho da Mercur (intenes estratgicas de pesquisa e desenvolvimento da empresa). A responsabilidade de dar suporte para que essa macrorea como um todo se desenvolva tambm est do GT Apoio à Movimentao do Lab, por meio de atividades de cocriao, pesquisas e reunies peridicas.

Quadro 13 - Questes relevantes para prototipao e negcios sustentveis

Temtica	Perguntas
Projetos propostos pela comunidade	O que achamos importante fazer para realizar essa atividade?
	Seria interessante conhecer pessoas, grupos e coletivos que se identifiquem com a cultura <i>maker</i> ?
	Que tipo de movimentos precisamos fazer para falar com elas?
	Como podemos convidar para conhecerem o LAB Mercur?
	Como mostramos os benefcios de fazer parte do ecossistema LAB Mercur?
	Como mostramos a lgica da inovao aberta e combinamos a nossa parceria?
Linhas de Trabalho	O que podemos fazer para desenvolver essa proposta com a Mercur e sua rede?
	Como podemos identificar o interesse dos colaboradores em novas linhas de trabalho?
	Qual est o sentido de abrir outras linhas de trabalho?
	Quais so nossas dvidas em relao ao funcionamento de uma Linha de Trabalho?
	Quem precisa saber o que so as Linhas de Trabalho? Como fazemos para explicar para essas pessoas?
	Como mobilizar a rede para uma linha de trabalho?
	Como cocriar com a rede?
	Qual a rede externa à Mercur que se conecta com a linha de trabalho?

Fonte: documentos internos Mercur.

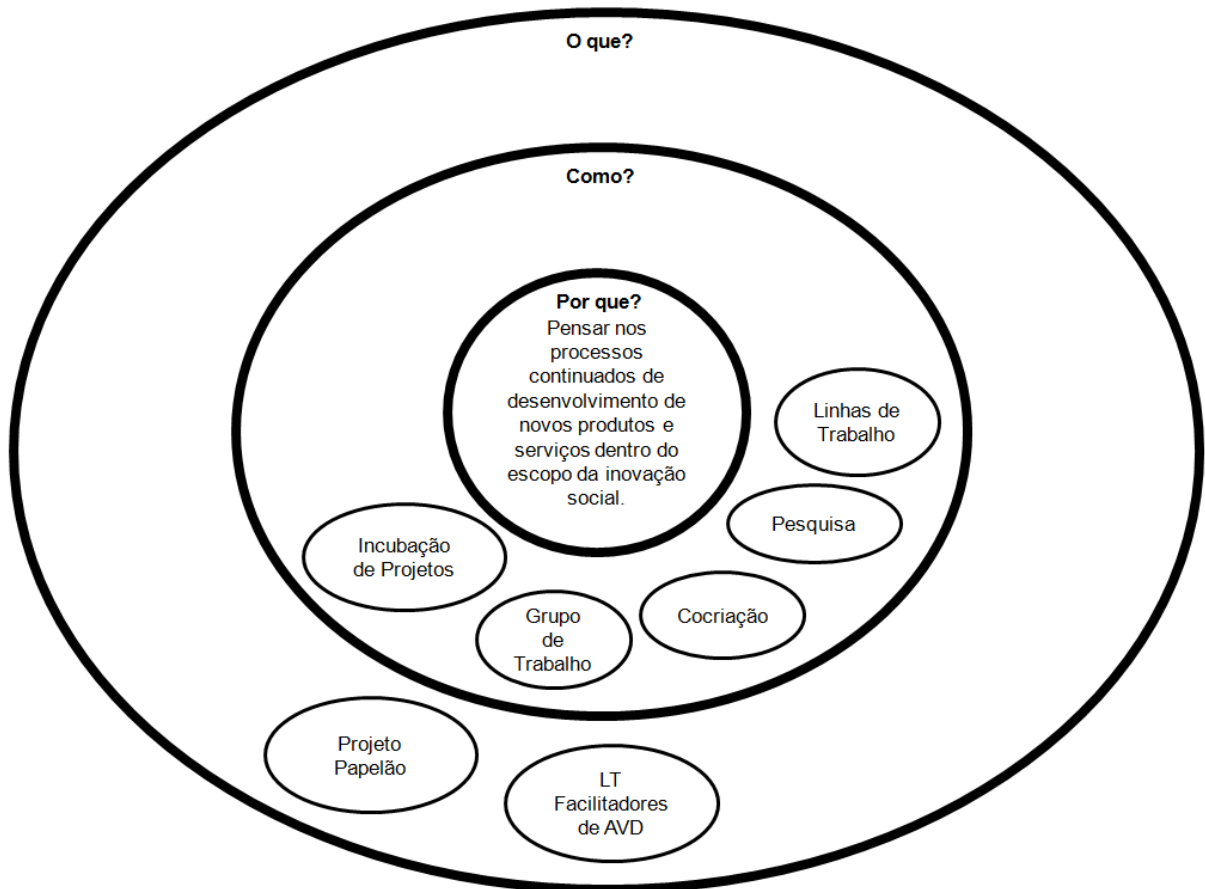
As necessidades e desafios so diferentes em cada uma dessas temticas, por isso tambm elaborou-se uma srie de perguntas relevantes que apoiam e inspiram o trabalho de pensar nas dinmicas de cada uma delas (

Quadro 13 - Questões relevantes para prototipação e negócios sustentáveis). Assim como na lista de perguntas da macroárea Planejamento e Suporte, esta também pode ser revisitada e reconfigurada conforme a necessidade.

No círculo dourado (Figura 5) é possível visualizar como essa macroárea atua. Ao centro o propósito, que representa a intenção de atuação da macroárea. No círculo do meio (Como?) observa-se as formas pelas quais as pessoas vêm agindo no sentido de concretização do propósito, o que nesse caso ocorre através da formação de linhas de trabalho, da incubação de projetos, práticas de pesquisa, cocriações e atividades desenvolvidas por grupos de trabalho. O fruto ou materialização dela até o momento se deu através da criação e condução da linha de trabalho Facilitadores de AVD's, que ainda está em atividade. Eventuais novas linhas de trabalho e projetos incubados ocuparão o mesmo espaço nesse círculo dourado. Do ponto de vista teórico, trata-se de uma macroárea cuja atuação e resultados esperados vai ao encontro dos benefícios de laboratórios para empresas levantados por Santoro e Conte (2009), pois por meio das linhas de trabalho, por exemplo, podem ser construídos processos mais eficazes de inovação, ampliar o acesso das pessoas aos produtos e serviços da organização e validar novas ideias. A seguir serão abordados com mais profundidade a linha de trabalho e a incubação de projetos.



Figura 5 - Círculo Dourado de Projetos



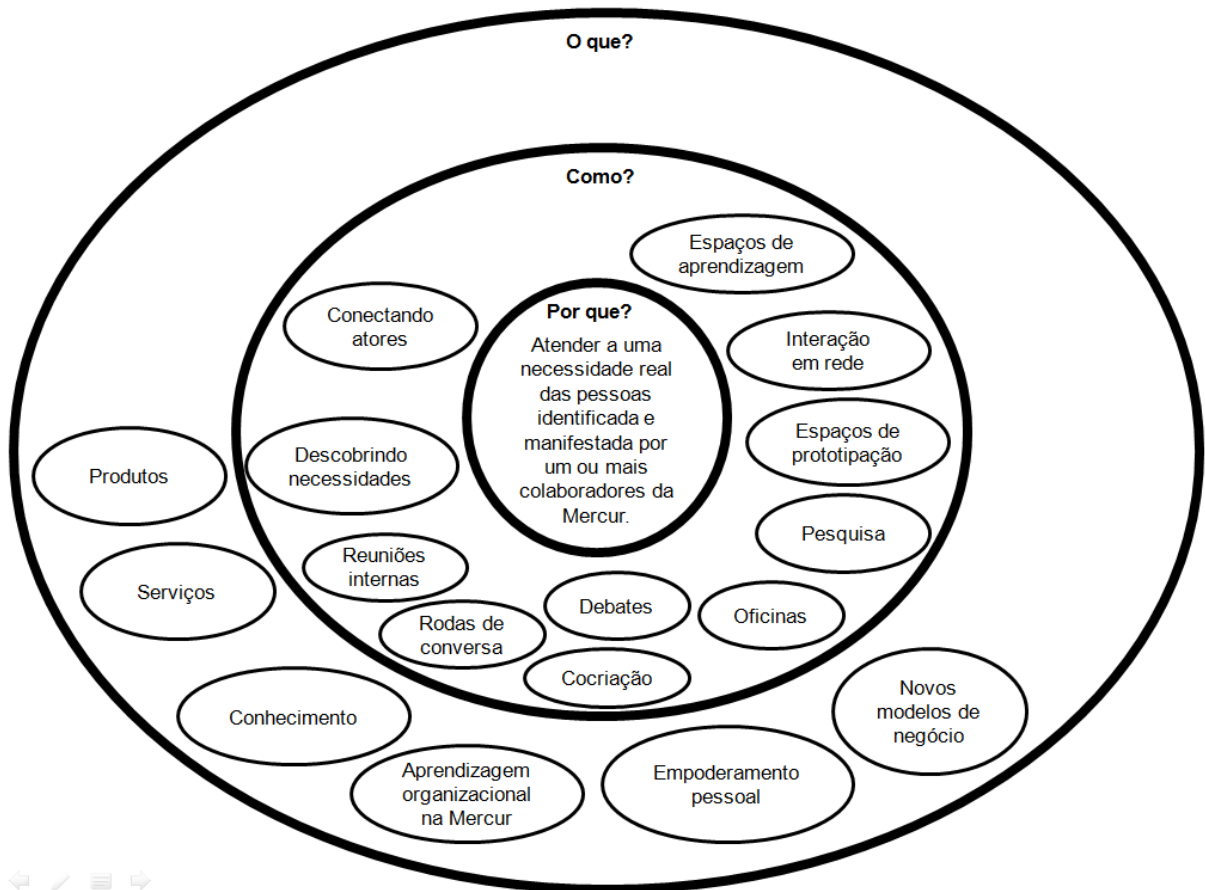
Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.1 Linhas de Trabalho

As linhas de trabalho (LT) também se organizam em torno de propósitos, que são os nortes de ação. O propósito aqui é atender a uma necessidade real das pessoas identificada e manifestada por um ou mais colaboradores da Mercur. As linhas de trabalho são uma oportunidade de Mercur materializar seu propósito, descentralizando o desenvolvimento das soluções da indústria ao abrir espaço para que as pessoas atuem na solução dos seus próprios problemas, promovendo inovação social. (MANZINI, 2008). Os meios pelos quais uma linha de trabalho atua para a materialização de seu propósito podem ser diversos, como promover conexão entre atores, descobrir necessidades reais para desenvolvimento de produtos e serviços, reuniões internas, debates etc. As formas de interação promovidas serão abordadas com mais detalhes no capítulo 4.2. As materializações de uma linha de trabalho podem ser produtos, serviços, conhecimento e até mesmo aprendizagem

organizacional para a empresa (Figura 6). As linhas de trabalho se tratam de ambiente fértil para desenvolvimento de práticas inovadoras e podem servir como campo de experimentação para aprendizagem interna em aspectos como desenvolvimento de produtos, pesquisa e práticas de cocriação. Elas são desenvolvidas por colaboradores da empresa em conexão com atores externos. Importante mencionar que a atuação em rede é o fio condutor de uma linha de trabalho, tendo em vista que todo o processo é de construção coletiva e busca-se o desenvolvimento de valor compartilhado para todas as partes.

Figura 6 - Círculo Dourado das Linhas de Trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor.

Não existem critérios oficiais para que uma necessidade se transforme em linha de trabalho, no entanto é importante que esta esteja alinhada ao propósito e direcionadores da Mercur, ao propósito e os princípios do laboratório e também que esteja alinhada à necessidade de se enfrentar algum tipo de desafio que vise atender a uma necessidade real das pessoas. Tampouco existe um processo formal

constituído para a formação de linhas de trabalho, portanto as descrições dos papéis aqui apresentados têm como base informações coletadas em documentos internos da empresa, percepções do pesquisador e conversas informais com participantes da linha de trabalho hoje existente no laboratório, cujo nome é facilitadores de atividades de vida diária (AVD's).

Mesmo não havendo um processo formal para a formação de novas linhas de trabalho, cabe aqui expressar a possível necessidade de um papel a ser cumprido nesse contexto: a curadoria. A curadoria consiste na avaliação de cada possível linha de trabalho em relação ao propósito do laboratório de inovação social da Mercur. Como dito anteriormente, o propósito é transversal a todas as áreas, portanto é importante que seja considerado. Atualmente não existe nenhum mecanismo que ajude no processo de curadoria, o que é de fato previsto considerando que a equipe do GT Apoio a Movimentação do Lab, em conjunto com a da linha de trabalho, decidiu primeiro viver o processo de projeto da linha de trabalho Facilitadores de AVD's e depois pensar em como seriam criadas novas linhas. A linha de trabalho existente passou pela curadoria de pessoas da direção da empresa e do GT Apoio a Movimentação do Lab, o que leva a crer que esses seriam os atores consultados no momento atual caso houvesse necessidade de curadoria.

A reflexão sobre os possíveis papéis desempenhados pelos atores, combinados à experiência adquirida com a linha de trabalho em andamento no laboratório, podem contribuir para as LT que ainda surgirão. Além disso, a própria rede interna e externa, bem como o conhecimento ali gerado, pode inspirar novos processos e formas de organização. O *design* pode contribuir para a identificação e posterior visualização do ecossistema de uma linha de trabalho por meio de sua capacidade de visualizar realidades e torna-las tangíveis. O mapa de atores é um instrumento que pode ser utilizado nesse sentido, assim como de fato foi, gerando contribuições para esta pesquisa e também para o aprendizado e ação dos atores que compõe a linha de trabalho facilitadores de AVD's. Estes manifestaram verbalmente a existência de ganhos em relação à compreensão do ecossistema no qual ela está inserida.

As linhas de trabalho são compostas por equipes que cumprem diferentes papéis: a equipe de coordenação, a equipe de projeto e os atores externos. Entende-se que os papéis do *designer* no processo de inovação social descritos por Freire (2015) são transversais aos papéis que serão descritos a seguir. Com isso, entende-

se que os diferentes atores podem assumi-los e com isso contribuir com a linha de trabalho. Esse aspecto evidencia a possibilidade de contribuição do designer no processo, mas também que os conhecimentos de *design* podem ser úteis também aos especialistas de outras áreas que atuam nesse contexto. A capacidade de mapear as habilidades que podem ser úteis ao projeto, torná-las visíveis e assim facilitar o processo de aprendizagem pelos atores de diferentes áreas é algo que compete ao designer enquanto conector.

#### 4.2.1.1 Equipe de Coordenação

A **equipe de coordenação** é aquela que conduz o trabalho da LT, tendo a responsabilidade de organizar o percurso de projeto para que ao final da LT os objetivos sejam cumpridos. Essa equipe é formada ainda no início da linha de trabalho e é quem efetivamente desenvolve o projeto do início ao fim, em parceria com a equipe de projeto e os atores externos. Ela é composta por dois tipos de atores: os chamadores e os articuladores, sendo que ambos os papéis são ocupados por atores internos da Mercur, ou seja, colaboradores da empresa.

O **chamador** ou os chamadores são aqueles que identificam uma necessidade e manifestam a intenção de criar uma linha de trabalho para enfrentá-la. Trata-se de papel no qual as habilidades do designer podem ser úteis. Ao agir enquanto antena, por exemplo, ele está atento às mudanças do contexto e obtém *insights* sobre novas possibilidades formas sustentáveis de vida; e o visionário, como um ator que enxerga futuros possíveis e formas de torná-los reais, catalisando a inovação.

Os **articuladores** são profissionais de diferentes áreas da empresa, com habilidades complementares, que trabalham em conjunto durante todo o percurso de projeto de uma LT. Eles também são parte da equipe de coordenação da linha de trabalho, no entanto entram no processo como convidados dos chamadores. Não existe um processo ou critérios oficiais para a definição de quem será a equipe de articuladores de uma linha de trabalho, no entanto o pesquisador percebeu por meio dos dados coletados que são pontos importantes a presença de pessoas com habilidades complementares entre si, que tenham acesso a diferentes partes da empresa de modo a articular soluções, que sejam capazes de se conectar a outras pessoas e atuar para que as informações e a comunicação entre os atores envolvidos se dê de forma clara. Trata-se de favorecer a conectividade entre atores, que, segundo

Castells (1999), é fundamental para a formação de redes. Além disso, em diversos momentos da linha de trabalho os articuladores atuaram no desenvolvimento de protótipos e modelos, seja nas oficinas de cocriação ou até mesmo na própria Mercur, cumprindo papel semelhante ao do *maker*, que será apresentado em seguida. As características propostas por Freire (2015) como sendo dos *designers* aqui também são relevantes, de modo que um articulador pode contribuir com uma LT ao ser antena e perceber o contexto no qual está atuando, bem como as mudanças que nele ocorrem; visionário ao vislumbrar possibilidades de cenários e promover discussões sobre o tema, bem como conectar perspectivas reais dos atores para a formulação das estratégias de atuação de uma LT; experimentador ao assumir riscos, contornar burocracias, dialogar e construir protótipos; conector ao mapear atores necessários a um ecossistema, estabelecer relacionamentos com estes e criando ferramentas que estimulem a colaboração; bem como mentor ao defender o projeto e buscar apoio necessário à implementação.

Chamadores e articuladores poderão cumprir ainda outros papéis durante o processo da linha de trabalho, já que estarão envolvidos do início ao fim no projeto. Não existe formalização com relação a esses outros papéis, no entanto o pesquisador identifica na observação participante na linha de trabalho em curso e também no *workshop* para a criação do mapa de atores do projeto Diversidade na Rua. Salienta-se que não necessariamente esses papéis serão exclusividade do chamador e/ou dos articuladores, mas sim compartilhados por outras pessoas envolvidas com a linha de trabalho, sejam elas parte da rede interna ou externa. São eles: pesquisador, conector e cocriador. Pesquisador, nesse caso, é entendido como aquele que busca e compartilha conhecimentos que contribuem para que a linha de trabalho enfrente o desafio a que se propõe. O conector é aquele que conecta atores internos e externos entre si para que o projeto avance no sentido do seu objetivo. O cocriador é aquele que participa da cocriação de soluções para a linha de trabalho, independente da fase de em que esta se encontra.

#### 4.2.1.2 Equipe de Projeto

A equipe de projeto é aquela que desempenhará algumas tarefas práticas de modo a dar suporte para a LT. Ela é composta por *makers* e suporte técnico. É importante dizer que, na linha de trabalho em atividade atualmente no laboratório, que

é também a primeira, os *makers* e o suporte técnico ainda não foram convocados. Isso faz com que exista uma ideia de possíveis papéis que eles podem desempenhar, porém trata-se de algo ainda em construção. No entanto, é possível associar desde já a lógica de atuação de ambos ao papel do designer experimentador (FREIRE, 2015) no que se refere à construção de modelos e protótipos.

Os *makers* são pessoas com conhecimentos diversos que podem ser chamados a integrar a LT de modo a auxiliar no desenvolvimento das soluções propostas por essa. Eles entram no processo da LT na fase de Materiais e Tecnologias, que é quando os protótipos de soluções já foram previamente desenvolvidos pela equipe de coordenação e pela rede externa. Nessa fase cumprem o papel de auxiliar na qualificação desses protótipos de modo a os tornar o que a empresa chama modelos. A diferença dada pela organização a esses dois termos é que considera-se protótipo todo o desenvolvimento que está ainda em um formato rudimentar, ou seja, que precisa ser melhor qualificado de modo a quem sabe no futuro tornar-se produto. Já os modelos são protótipos que a empresa opta por qualificar e com isso realiza pesquisas mais aprofundadas em relação a materiais, processos produtivos e até modelos de negócio possíveis. Os protótipos inspiram os modelos a serem desenvolvidos, bem como auxiliam na intermediação de diálogo entre a equipe de coordenação e a equipe de projeto, que por meio deles tem a oportunidade de compreender melhor os modelos a serem desenvolvidos. Nesse ponto é possível destacar que a capacidade do *design* em estabelecer diálogos vem à tona por meio da criação de protótipos.

Já o suporte técnico são pessoas que entram no processo da linha de trabalho para cumprir tarefa técnica específica relacionada à criação dos modelos. No contexto da Mercur, por exemplo, pode ser a costureira que auxilia a LT por meio de sua atividade diária de trabalho, a costura.

Atualmente existe uma linha de trabalho ativa no laboratório, que é a dos Facilitadores das Atividades da Vida Diária (AVD's). Essa linha de trabalho é composta internamente pelo seu chamador, o projeto Diversidade na Rua e também os articuladores, que são funcionários de diversas áreas de empresa, com habilidades multidisciplinares como produção, desenvolvimento de produto, planejamento de produção e comunicação. Todas essas pessoas estão diretamente ligadas à linha de trabalho e, por consequência, ao laboratório.

#### 4.2.1.3 Atores Externos

Os atores externos de uma linha de trabalho compreendem todo e qualquer ator que se relacione com esta e que não faça parte do quadro de funcionários da Mercur. A partir dos resultados da pesquisa, especialmente da coleta de dados realizada por meio do *workshop* para a criação do mapa de atores do projeto Diversidade na Rua, propõe-se que atores externos poderão cumprir diferentes papéis na LT, sendo alguns inclusive iguais aos desempenhados por atores internos. Pode-se citar desde já o pesquisador, o conector, o cocriador e o suporte técnico como possibilidades. Cabe ressaltar aqui que nem todo o conhecimento para o desenvolvimento das soluções deve ser detido pela Mercur, por isso essa possibilidade.

Para além desses papéis que podem ser desempenhados por atores da rede interna e externa concomitantemente, existem outros que provavelmente poderão ser encontrados mais facilmente fora da organização, como os usuários e influenciadores. Os usuários são aquelas pessoas para as quais o desafio deve ser enfrentado, ou seja, os que serão diretamente beneficiados a partir do uso das soluções desenvolvidas em uma linha de trabalho. Eles podem ser também cocriadores, conectores, pesquisadores ou até suporte técnico, dependendo do contexto no qual atua a LT. Já os influenciadores são aqueles que exercem algum tipo de influência sobre o contexto no qual atua a linha de trabalho, podendo também exercer papel de pesquisador, conector, cocriador, suporte técnico e usuário. É importante notar que os papéis muitas vezes podem ser exercidos por mais de um ator e que um ator pode também exercer mais de um papel diferente. Durante o *workshop* que desenvolveu o mapa de atores do Diversidade na Rua isso ficou claro, tendo em vista que foram atribuídos mais de um papel a diversos atores da rede. Na fotografia 2 é possível observar a esquerda os cartões identificando os atores do DNR e à direita a lista de papéis desempenhados por eles. Nos cartões fica explícito que alguns dos atores cumprem mais de um papel na rede do DNR, o que pode acontecer também na LT.

Fotografia 2 - Foto Oficina Construção Mapa de Atores



Fonte: Registrada pelo autor.

A linha de trabalho Facilitadores de AVD's, que está atualmente em atividade no laboratório, é composta por uma ampla rede externa, compartilhada pelo projeto Diversidade na Rua. Durante o *workshop* de mapeamento de atores identificou-se um grupo composto por 134 atores. Solicitou-se também que as pessoas identificassem como eram os laços entre os atores da rede e o projeto DNR, sendo obtido como resultado que 75 possuem laços fracos, 12 médios e 47 fortes. Essa classificação se deu de forma subjetiva, ou seja, de acordo com a percepção dos participantes em relação ao momento do DNR em setembro de 2015.

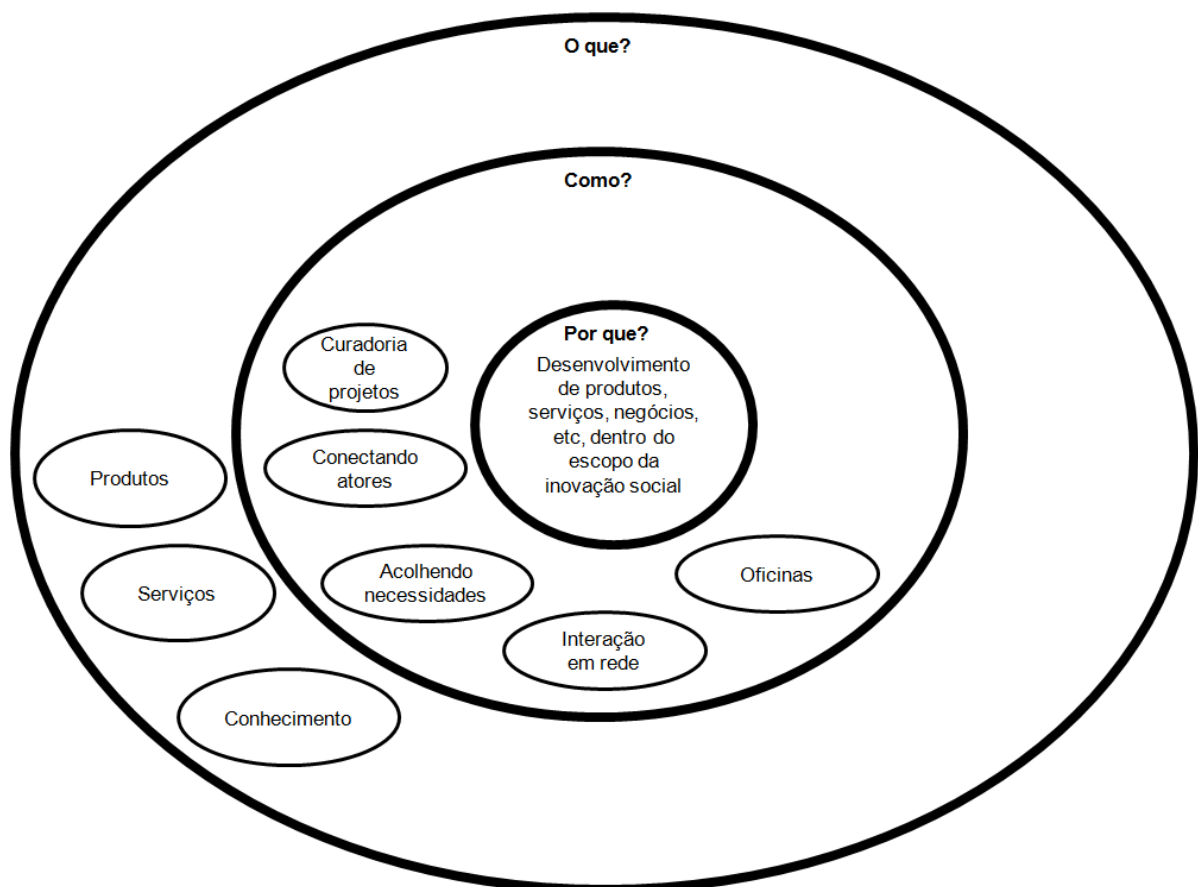
#### 4.2.2 Incubação de Projetos

A incubação de projetos propostos pela comunidade é um tema sobre o qual ainda existe uma série de dúvidas, tendo em vista que todas iniciativas até o momento foram bastante tímidas e a Mercur opta por não criar nesse momento um processo formal para isso. O que é válido dizer é que, dentro dessa temática, entende-se que estão projetos de produtos, serviços, negócios etc. que poderão ser desenvolvidos dentro do laboratório, contando ou não com o envolvimento de colaboradores da empresa.



Existem questionamentos sobre como seria possível incentivar tal conexão entre a comunidade e o laboratório, no entanto ações formais de incentivo a essa incubação dentro da empresa ainda não foram definidas. Uma hipótese levantada, por exemplo, seria o laboratório oferecer serviços de consultoria em áreas nas quais a Mercur dispõe de profissionais, como jurídico e financeiro. Realizar a curadoria de projetos, conectar atores e promover interações também são possíveis meios pelos quais se pode atuar, no entanto está é uma área ainda pouco desenvolvida (ver Figura 7 - Círculo Dourado da Incubação de Projetos **Erro! Fonte de referência não encontrada.**).

Figura 7 - Círculo Dourado da Incubação de Projetos



Fonte: Elaborada pelo autor.

Mesmo sendo uma área pouco explorada até então, é possível especular sobre quais tipos de atores deverão estar presentes para que ela aconteça. O pesquisador acredita que alguns papéis podem se aproximar muito daqueles exercidos durante uma linha de trabalho. A principal diferença aqui é que na LT alguns papéis somente

podem ser exercidos por colaboradores da Mercur, como fazer parte da equipe de coordenação e da equipe de projeto. Papéis como os exercidos pelos chamadores, articuladores, suporte técnico, pesquisadores, conectores, cocriadores, usuários e influenciadores poderão ser necessários também aos projetos incubados. Aqui, assim como nas linhas de trabalho, também se faz necessário o papel da curadoria, de modo a compreender se os projetos propostos pela comunidade estão conectados ao propósito do laboratório.

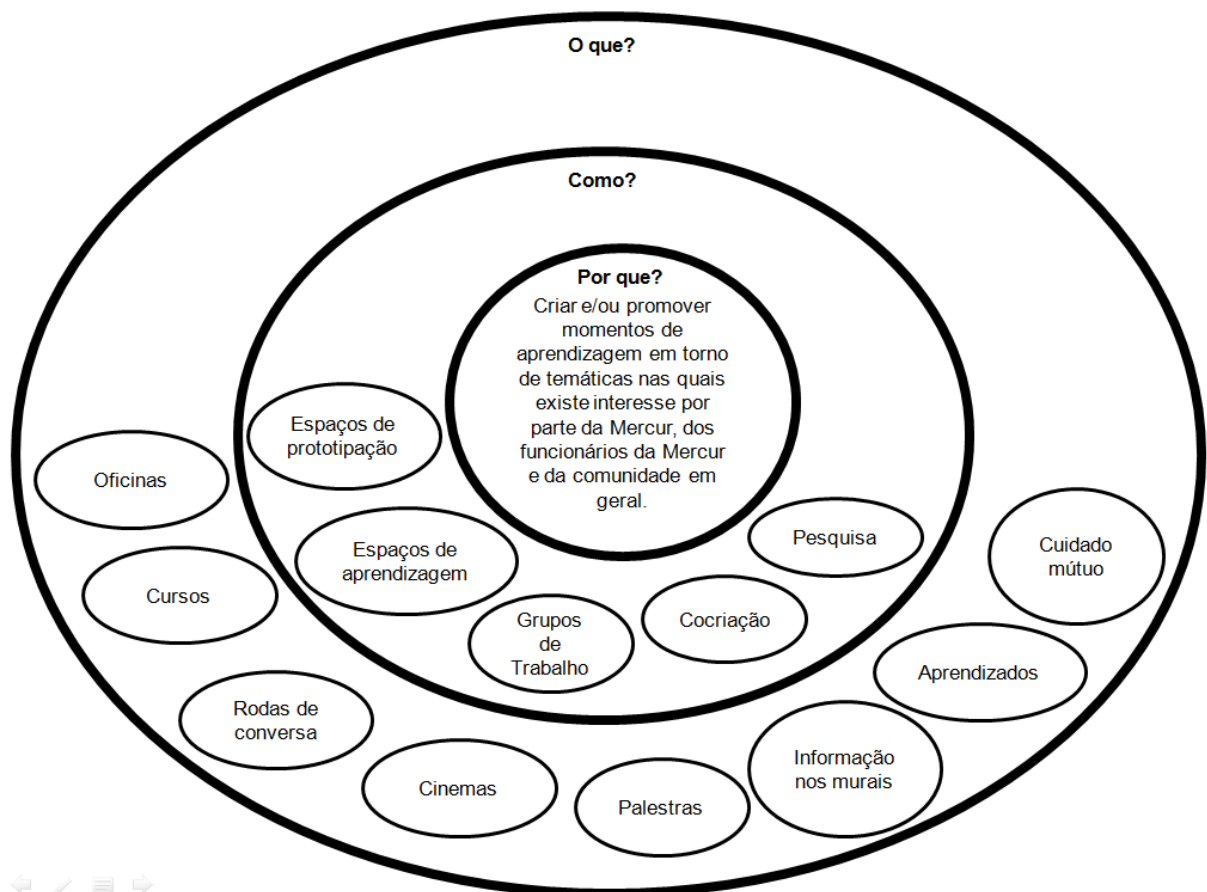
O *designer* e suas lógicas de atuação encontram possibilidades de agir no contexto da incubação de projetos. Enquanto mentor, ele poderá apoiar o desenvolvimento de negócios sustentáveis, comunicando e defendendo os projetos nos quais se envolve. O papel do antena, por exemplo, é solicitado pela sua capacidade de dialogar, empatizar e interpretar as informações que serão necessárias para que as necessidades sejam acolhidas e a curadoria dos projetos seja feita. Já o conector é capaz de mapear recursos necessários para o que se pretende desenvolver e projetar as formas de interação com a rede sob a perspectiva do codesign. De todo modo, as possibilidades de expressão do *designer* são amplas e devem variar de acordo com a necessidade de cada projeto que está sendo incubado. Para além do trabalho do *designer* profissional, vale ressaltar mais uma vez que as habilidades podem e devem de algum modo ser movimentadas entre os atores e sendo este um processo de aprendizagem organizacional, o designer pode usar a lógica de projeto para disseminar o próprio conhecimento.

#### 4.3 ÁREAS DE APRENDIZAGEM

Por fim, a macroárea Áreas de Aprendizagem constitui-se em torno de temáticas nas quais existe interesse por parte da Mercur, dos funcionários da Mercur e da comunidade em geral em criar e/ou promover momentos de compartilhamento de conhecimento. As pessoas se organizam em torno destas para pensar e desenvolver oficinas, vivências, rodas de conversa etc. ao redor do propósito de cada uma delas (ver Figura 8). Atualmente existem quatro áreas de aprendizagem específicas e mais uma que abarca as atividades de aprendizagem livre. Cada uma dessas áreas de aprendizagem se organiza em torno de um propósito, conforme expressado no Quadro 14.

Existem também GT's em torno de cada uma das áreas de aprendizagem, exceto aprendizagem livre, pois esta cumpre função de abrigar as atividades que não se enquadram nas outras. Os GT's são compostos voluntariamente por atores internos de diversas áreas da empresa. O convite para que essas pessoas participem de cada uma das áreas de aprendizagem se dá por meio do propósito e a participação condicionada exclusivamente ao interesse particular de cada um, aspectos que vão ao encontro do que dizem Hassan (2014) e Tiesinga e Berkhout (2014). Fica evidente por meio disso a preocupação em não desenvolver uma rede em torno de cada área de aprendizagem baseada apenas em relações contratos formais, mas sim na coerência e conexão de propósito entre os participantes (CASTELLS, 1999).

Figura 8 - Círculo Dourado Áreas de Aprendizagem



Fonte: Elaborada pelo autor.

No que tange aos atores externos, podem fazer parte da rede toda e qualquer tipo de pessoa que detenha um conhecimento relacionado e queira compartilhá-lo, alguém que eventualmente preste algum serviço ou até mesmo as pessoas que participam das atividades propostas pelos GT's, já que estas eventualmente são

abertas para a comunidade. As atividades abertas ocorrem de acordo com a proposta de cada um dos grupos de trabalho. Não existe hoje um mapeamento dos atores externos que compõe a rede de cada uma das áreas de aprendizagem.

É relevante destacar que essas áreas de aprendizagem nasceram ainda em 2014 com outros nomes e objetivos. Naquela ocasião o laboratório estava passando pelo seu processo de construção e elas surgiram com fins de cuidar da criação do espaço físico. Conforme essa tarefa foi sendo finalizada, ou como no caso da cozinha adiada, enfraqueceu o norte inicial de trabalho dos grupos e estes começaram a se organizar ao redor de causas, ou como chamamos aqui, de propósitos. Isso ficou mais evidente no GT da Cozinha / Sabores e a partir desse aprendizado foi construída a proposta para as demais. Portanto, cada uma dessas áreas de aprendizagem cuida para além do espaço físico e assume caráter de desenvolvedor de oportunidades de aprendizagem em torno do seu propósito. Não existe hoje um processo formal para a criação de novas áreas de aprendizagem.

Quadro 14 - Propósito das áreas de aprendizagem.

<b>Área de aprendizagem</b>	<b>Propósito</b>
Sabores	Queremos criar espaços que nos permitam refletir e aprofundarmos sobre a importância da alimentação nas nossas vidas, em um ambiente que possibilite e valorize as trocas entre as pessoas, o ensinar e o aprender.
Natureza	Aprofundarmos a reflexão sobre a relação homem-natureza.
Oficina	Estimular a descoberta do inventor, artista ou quem sabe os dois juntos nas pessoas. Colocar a mão na massa e tangibilizar ideias, soluções e projetos que sejam relevantes para as pessoas e para o mundo, atendendo a necessidades reais e co-criando com as pessoas.
Imagin-ação	Incentivar a leitura, a imagin-ação, descobertas e a oportunidade de ampliarmos a nossa visão de mundo através do Conhecimento. Conhecimento transmitido através das palavras. Palavras escritas ou faladas. Seja em um livro, uma música, uma poesia, um filme etc.
Aprendizagem livre	Assuntos que não se enquadram nas temáticas anteriores.

Fonte: elaborado pelo autor com base em documentos internos.

O *designer* também encontra nas áreas de aprendizagem um campo fértil para a sua expressão. Ao agir como antena, por exemplo, percebe o seu entorno e identifica oportunidades contribui para a visualização de contextos, que podem se tornar tangíveis por meio de modelos e protótipos construídos pelo experimentador. A

contribuição do visionário pode gerar valor na medida em que seja necessário imaginar futuros possíveis para depois conectar atores interessados em atuar sob determinada questão, papel do conector, e criar protótipos de possíveis soluções, papel do experimentador.

#### 4.4 INTERAÇÕES ENTRE O LABORATÓRIO E OS ATORES DE SUA REDE

O laboratório de inovação social Mercur promove, e nele são promovidas, diversas formas de interações com os atores que compõe a sua rede. Essas interações ocorrem sob dois eixos: os espaços de ensinar e aprender e os espaços de prototipação. Os primeiros tratam de todas as oportunidades de aprendizagem por meio do laboratório. Esses espaços podem ocorrer em diferentes formatos como, por exemplo, rodas de conversa, cursos, palestras, sessões de cinema, oficinas e debates. Já os espaços de prototipação estão associados à lógica de construção de protótipos de produtos, serviços, modelos de negócio e o que mais acreditar-se necessário. Eles podem ocorrer no formato de oficinas e atividades de prototipação livres. É importante destacar que se sabe que em atividades de prototipação pode ocorrer aprendizado e que atividades de aprendizado podem eventualmente se valer de técnicas de prototipação. O que as distingue é a intenção sob a qual a interação será promovida pelo seu organizador. Nada impede também que espaços com ambas as características sejam combinados em um mesmo momento de interação. Além disso, o espaço físico do laboratório é algumas vezes ocupado por ações estratégicas da empresa que nem sempre estão diretamente relacionadas com ele em si, mas que o influenciam no sentido de que por meio delas muitas pessoas conhecem o espaço e seu conceito. Alguns exemplos são treinamentos internos, reuniões estratégicas e visitas externas que ali são recebidas.

Nesta pesquisa tem-se interesse nas interações que envolvem os atores internos do laboratório entre si e também entre atores internos e externos. É conhecido que existem também interações que envolvem somente atores externos, ou seja, sem a presença ou intermediação do laboratório. No entanto o pesquisador está mais interessado nas interações nas quais o laboratório é participante.

Outro ponto relevante é o entendimento da palavra espaço, que aqui está muito mais relacionada ao espaço-tempo em que a interação ocorre do que ao espaço físico do laboratório. Trata-se de atuar no espaço de saber, que conforme propõe Levy

(2011), é onde o coletivo humano buscar se “adaptar, aprender e inventar as novas formas de viver melhor no universo complexo”, onde a velocidade de evolução da ciência e das técnicas é muito rápida e influencia a realidade, e onde dispomos de ferramentas capazes de nos ajudar a filtrar os saberes necessários para enfrentar determinados desafios. Trata-se de reconhecer que o saber está no coletivo e para acessá-lo deve-se estar onde o coletivo está, transcendendo barreiras físicas e territoriais. Isso quer dizer que eles podem ocorrer para além da estrutura do próprio laboratório, o que já vem acontecendo em algumas oportunidades e é chamado informalmente de laboratório itinerante.

#### **4.4.1 Os Fluxos das Interações e o Papel dos Atores**

As interações entre atores podem ser organizadas por um ou mais colaboradores da Mercur que se propuserem a abordar uma temática; por colaboradores ligados a um projeto da empresa de temática já definida, como é o caso do Diversidade na Rua; pelas áreas de aprendizagem; ou por atores externos. Essa gama de possibilidades leva a questão de que nem sempre os espaços de ensinar e aprender estarão conectados com o negócio da Mercur, mas poderão ser de interesse pessoal das pessoas. Esse aspecto não os torna desinteressantes para a Mercur. Pelo contrário. A empresa enxerga de forma positiva o protagonismo dos atores em buscar o autodesenvolvimento.

Ao considerar a possibilidade de que diferentes atores podem ser protagonistas e propor interações, é relevante refletir sobre como se dá o processo de interlocução entre o laboratório e os atores de sua rede para a efetivação de atividades. Atualmente não existe um procedimento ou guia formal que auxilie atores internos e externos a proporem espaços de ensinar e aprender ou de prototipagem. Quando uma ou mais pessoas manifestam a intenção de desenvolver alguma atividade no espaço são direcionadas a uma colaboradora da Mercur que busca, por meio de conversa, entender o propósito da atividade, verificar se está em contato com o propósito do laboratório, e a partir disso, ajudar no que for possível para a viabilização do movimento. De todo modo, conforme o conhecimento das práticas se dissemina, as pessoas e os grupos assumem papel de protagonistas e passam a promover os espaços de forma mais autônoma. É possível perceber isso por meio da atuação

empoderada de grupos como Natureza e Sabores, que vem promovendo de forma autônoma diversos espaços de aprendizagem.

Não havendo um procedimento determinando como devem ser propostos os espaços, abre-se caminho para que, a partir das interações das pessoas, surjam iniciativas que de certa forma preenchem lacunas ao apoiar, por exemplo, o protagonismo. Um exemplo que pode ser citado é uma ferramenta bastante simples desenvolvida pelo GT Apoio à Movimentação do Lab em conjunto com a área de comunicação da Mercur. Trata-se de cartões em papel onde a pessoa pode manifestar sua vontade de ensinar ou aprender algo. Esses cartões são disponibilizados junto ao mural do laboratório e os colaboradores podem preenchê-los e colá-los ali. A ferramenta abre o canal para que as pessoas manifestem suas intenções e vontades, bem como apoia a conexão entre aqueles que possuem desejos em comum. Trata-se de favorecer o empoderamento dos atores internos para que desenvolvam os seus próprios espaços, sem necessariamente a ajuda formal da empresa e para além do exigido pelo trabalho do dia a dia. Esta é uma ferramenta que estimula a colaboração e, ao fazer isso, também pode favorecer o desenvolvimento da arquitetura organizacional, já que oportuniza a valorização dos diferentes saberes, o aprendizado e o agir colaborativo e a construção de relações caracterizadas pela autonomia dos atores.

#### **4.4.2 Instrumentos e Técnicas de Apoio às Interações**

Os diálogos que se desenvolvem entre os atores por meio dos diferentes instrumentos dão a oportunidade para que cada um expresse o seu ponto de vista particular e conheça o dos outros. Esse processo envolve em primeiro plano o diálogo em torno de temas diretamente relacionados aos produtos e serviços que estão sendo desenvolvidos. No entanto, é possível que os diálogos transcendam estes aspectos e contribuam para que se estabeleçam relações de confiança e reciprocidade entre os atores, além de oportunizar alinhamento de acordos prévios por meio da reiteração de posições anteriormente firmadas. Estes, conforme já mencionado anteriormente, são fundamentais para a arquitetura organizacional. (KAY, 1993).

De modo a desenvolver diálogos entre os atores de sua rede, alguns instrumentos e técnicas são utilizados. Estes possuem diferentes características e objetivos, no entanto carregam em comum o objetivo de possibilitar a conexão entre

atores e a emergência da inteligência coletiva (Levy, 2011). Trata-se de práticas com variadas origens, inclusive no *design*, mas que podem ter também origem indígena, por exemplo. A projeção de ferramentas capazes de estimular a colaboração criativa é uma das habilidades atribuídas por Freire (2015) para o *designer* enquanto conector, gerando valor para o processo enquanto intermediador do diálogo onde são apresentadas as diferentes perspectivas de cada ator e construídos os entendimentos e ações em comum. A seguir serão apresentados alguns desses instrumentos e técnicas.

#### 4.4.2.1 O anfitrião

Nas interações em grupo é comum a existência de pelo menos um anfitrião, que é quem conduz os participantes ao longo das atividades, facilitando atividades e diálogos, cuidando da organização do espaço e do aproveitamento do tempo. O anfitrião se preocupa com que os objetivos da interação sejam alcançados, mas também que as relações entre os atores se deem de forma harmoniosa e que haja espaço aberto para as contribuições de todos. É possível relacionar a lógica do anfitrião ao que fala Meroni (2008) referente às capacidades do *designer* enquanto promotor de diálogos: ele é o facilitador na medida em que é aquele que apoia o grupo para que este avance no processo do projeto. No entanto é também capaz de imaginar e influenciar comportamentos, desenvolver visões sobre determinadas temáticas, trazer um ponto de vista profissional e até catalisar processos criativos. De certo modo o anfitrião também tem a possibilidade de assumir essas tarefas, pois se pode considerá-lo tão inserido e influenciador do processo quanto qualquer outro participante. Ele não é apenas o condutor, mas também influencia o contexto de projeto. O anfitrião não precisa ser um *designer*, assim como não o é na maior parte dos casos, porém é possível perceber similaridades entre o papel do primeiro e as capacidades descritas por Meroni (2008) como sendo próprias do *designer*. Sendo esse um papel central para a interação entre diferentes atores, considera-se relevantes aqui as habilidades do *designer*, como as do o visionário enquanto catalisador de processos e o conector como integrador de diferentes pensamentos, filosofias e abordagens. (FREIRE 2015).



#### 4.4.2.2 Formas de Organização

Os formatos de organização das pessoas adotadas nas diferentes dinâmicas podem ser variados: desde alguns mais tradicionais, como em uma palestra onde uma pessoa fala e as outras atuam como participantes, até formatos como o círculo (ver Fotografia 3) e a utilização de dinâmicas que permitem cocriação entre grandes grupos, como o World Café e Open Space<sup>2</sup>. A lógica de organização das pessoas para as atividades de cocriação é um campo fértil para a atuação do *design* nesse contexto. Para além de quais ferramentas utilizarem, compreender as dinâmicas de interação entre grupos diversos e propor os formatos pelos quais eles se organizarão pode ser tarefa cumprida ou apoiada pelo *designer* por meio de seus conhecimentos de projeto e capacidade de articulação de diferentes perspectivas disciplinares. (MERONI 2008).

Fotografia 3 - Interação em círculo



Fonte: Registrada por Karine Freire.

<sup>2</sup> Dinâmicas de grupo onde as pessoas cocriam incentivadas por perguntas e que proporcionam interação e cocriação, não havendo limite máximo de participantes.(OPEN SPACE, 2015; THE WORLD CAFÉ, 2015).

#### 4.4.2.3 *Check In e Check Out*

Uma prática que ocorre principalmente nas rodas de conversa promovidas somente entre atores internos do laboratório é o *check in* e o *check out*. O primeiro é a atividade que abre uma roda de conversa e o segundo a que a encerra. Trata-se de uma dinâmica onde todos se escutam em relação a uma pergunta proposta pela pessoa que está conduzindo. Uma pergunta usual nesse contexto, por exemplo, é *Como você está chegando a esse encontro?*. Trata-se de uma oportunidade para que as pessoas estabeleçam uma conversa em torno de temas que vão para além da pauta da reunião e quem sabe até uma oportunidade de maior conexão pessoal e exercício da empatia. A prática desse instrumento requer um esforço de empatia que vai para além dos objetivos da interação em si, mas que diz respeito ao estabelecimento de conexão entre atores por meio do compartilhamento de questões que, na maior parte das vezes, tem relação com a forma como cada pessoa se sente no momento e frente ao grupo. Este é um aspecto importante, pois trata-se de algo relevante para ambientes de cocriação e que pode incentivar o estabelecimento de contratos relacionais entre as pessoas.

#### 4.4.2.4 Objeto da Fala

Um instrumento interessante que é utilizado em algumas atividades do laboratório, novamente principalmente naquelas em que interagem os atores internos, é o objeto da fala. Este é um objeto que indica, por meio da sua posse momentânea, quem tem poder de fala em um grupo naquele momento. A sua utilização remete a necessidade de escuta ativa entre os participantes de uma conversa, ou seja, a atenção deve estar direcionada a compreender o que o outro está dizendo e não necessariamente julgar. Além disso, aquele que está com o objeto da fala tem o compromisso de procurar ser objetivo, claro e cuidadoso com o grupo. Trata-se de uma ferramenta que ajuda na intermediação de diálogo e que leva à prática da empatia na medida em que incentiva a prática da atenção, do respeito e da confiança entre as pessoas. O objeto da fala não precisa ser um objeto específico. O que o torna um objeto da fala é o significado atribuído a ele naquele momento. Segundo dados coletados com pessoas com que o pesquisador interagiu na Mercur, ele tem origem indígena.

#### 4.4.2.5 Desenvolvimento de Protótipos

A construção e validação de protótipos e modelos também é considerada intermediadora de diálogos entre atores da rede. Trata-se do exercício do papel do designer enquanto experimentador (FREIRE, 2015), ou seja, aquele que acredita que é possível projetar soluções e que, na interação com outros atores, as materializa na forma de modelos e protótipos. O envio de protótipos e modelos para atores externos, preferencialmente usuários, de modo que estes possam utilizá-los e posteriormente oferecer retorno sobre as percepções pessoais é prática já realizada e permite participação do usuário enquanto influenciador do projeto pela sua opinião e perspectiva. Já as oficinas de prototipação desenvolvidas tanto somente com atores internos, como também aquelas que mesclam internos e externos, proporcionam ambiente de troca de informações, aprendizado e construção coletiva entre os participantes. Todos os atores, e não só os *designers*, assumem nesse caso o papel de experimentadores e carregam consigo poder de influenciar e decidir como serão as soluções desenvolvidas. Esse tipo de interação permite que seja gerado conhecimento e ação em torno da qualificação dos protótipos e modelos, contribuindo para a sua efetiva transformação em produtos da empresa.

A linha de trabalho de facilitadores de AVD's vem desenvolvendo de forma sistemática oficinas para desenvolvimento de protótipo, onde diversos perfis de atores da rede interagem para a construção de protótipos de facilitadores; e oficinas de validação de modelos, onde usuários e atores da rede tem possibilidade de utilizar modelos desenvolvidos pela Mercur e sugerir formas de qualificá-los. Tratam-se de momentos de intensa interação e aprendizado do ponto de vista das lógicas o usuário para o produto e/ou serviço. Para fundamentar as interações a equipe da linha de trabalho de utiliza de um instrumento bastante simples chamado Lista de Requerimentos. Ele consiste em uma lista de perguntas relevantes para a linha de trabalho em relação aos produtos que esta desenvolve, mas também em relação a questões como acesso das pessoas à solução. Essa lista foi inicialmente construída pela equipe de coordenação da linha de trabalho, no entanto pode ser considerada "viva", ou seja, se modifica constantemente a partir das interações, na medida em que alguns pontos são sanados e outras dúvidas surgem conforme o caminho.

Verificou-se, no entanto, apesar da existência da lista de requerimentos, a necessidade de criação de instrumentos que apoiassem as atividades de cocriação

de um modo mais lúdico e de fácil compreensão. Um desses instrumentos é o Mapa de Cocriação (Figura 9). O mapa surgiu a partir de uma interação entre atores internos e externos que iriam promover oficinas em conjunto. Identificou-se ali a necessidade de orientar o processo de projeto nas oficinas e efetivou-se a construção do mapa também por meio de cocriação. Ele contempla informações relevantes para o processo de prototipação e atua como instrumento habilitador para o diálogo entre atores. Trata-se de diálogo estratégico no sentido de que é fundamental para a LT a interação construtiva entre atores com diferentes perfis. A ferramenta foi reconhecida mais de uma vez em momentos como instrumento que auxilia nesse sentido tanto por atores internos quanto por atores externos. É importante ressaltar que esse mapa foi desenvolvido especificamente para a LT facilitadores de AVD's e por isso algumas informações serão direcionadas, no entanto isso não impede que este inspire outros instrumentos que venham a ser criados para apoiar novas LT's ou outros processos de projeto do laboratório. O mapa pode ser utilizado para atividades de cocriação que envolvam somente atores internos, atores internos e externos juntos e também somente atores externos, desde que esteja claro o conhecimento operacional para tal. Aqui vale destacar que trata-se de instrumento que permite, além do diálogo, o desenvolvimento de projeto sob a lógica do design para, com e até pelo usuário, dependendo apenas da lógica estabelecida por quem propõe cada oficina.

O mapa que está sendo utilizado atualmente contempla seis diferentes áreas: problematização, persona, facilitador de AVD, questões relevantes, ideação e projeto. No campo destinado à problematização está a temática geral da LT, ou seja, o desafio que está sendo enfrentado por esta. É possível notar que este é o único campo já preenchido na Figura 9. Isso se deve ao fato de que o desafio da LT facilitadores de AVD's é o mesmo sempre, no entanto para outras LT's esse campo deverá ser ocupado por um desafio diferente. Os demais campos, como é possível notar, não estão preenchidos no mapa. Alguns destes serão preenchidos por meio de cartas com informações que são entregues aos participantes das oficinas e outros são espaços de registro e criação livres para a utilização dos participantes. O formato de cartas permite que diferentes combinações de informações sejam propostas, tendo em vista que é possível ter à disposição diversas cartas para cada um dos campos. Para ser colocado no campo da persona, por exemplo, estão informações que descrevem para quem os participantes da oficina estão desenvolvendo a solução, de modo que todos tenham clareza em relação às necessidades específicas a serem atendidas. É

relevante destacar que as cartas das personas foram desenvolvidas a partir de interações entre a equipe da linha de trabalho e os pacientes, familiares e profissionais que vivem o contexto da deficiência no dia a dia, de modo a torná-las mais próximas da realidade. O campo Facilitador de AVD é destinado a uma carta que direciona o projeto no que diz respeito ao produto que deve ser desenvolvido, tendo em vista que devido à amplitude de possibilidades se mostrou relevante algum direcionamento. Já o campo questões relevantes é o espaço para as cartas que contém perguntas direcionadoras de projeto que devem ser consideradas durante o processo. Na LT facilitadores de AVD's, essas perguntas foram desenvolvidas pela equipe de coordenação da LT, que são as pessoas mais envolvidas com esta. Um exemplo de possível questão nesse caso é "qual a importância de considerar a cor no desenvolvimento desse produto?". Os demais campos, ideação e projeto, são os únicos que devem ser completamente preenchidos pelos participantes da oficina. A ideação é o espaço reservado para o registro do processo de geração de ideias em torno das informações do mapa e o campo projeto o espaço destinado ao desenho de possibilidades desenvolvidas pelo grupo que está trabalhando na oficina.

Verificou-se também, durante o processo de projeto da linha de trabalho, a necessidade da existência de um instrumento de apoio às oficinas de validação de modelos. Para essas oficinas, alguns atores que compõe a linha de trabalho, agindo como conectores (Freire 2015), criaram um instrumento de projeto que tem funções parecidas com a do mapa de cocriação, mas com foco na qualificação desses modelos. A mandala, como é chamada internamente, é um instrumento que apoia os diálogos entre os atores da rede durante as oficinas, estimulando o diálogo estratégico ao possibilitar que os participantes conheçam e lembrem de questões relevantes do projeto, além de provocar a reflexão e crítica aos modelos. Nesse instrumento constam informações como o modelo que está sendo avaliado e de perguntas da lista de requerimentos que são relevantes ao projeto. Durante as interações os atores internos da Mercur usam a mandala como base de informações para lembrar de questões relevantes e provocar reflexões nos participantes. Além disso, também são anotadas as percepções dos participantes das oficinas, eventuais melhorias nos modelos e qualquer outro tipo de informação relevante. A necessidade do instrumento, que foi identificada pelos próprios atores que compõe o dia a dia da linha de trabalho, evidencia mais uma vez como a existência de ferramentas de apoio à intermediação de diálogos é relevante para contextos onde existe a criação coletiva, destacando-se

a possibilidade de atuação do DE por meio de sua capacidade apoiar os diálogos estratégicos necessários ao desenvolvimento de projetos, como afirma Zurlo (2010).

Figura 9 - Mapa de Cocriação.

# MAPA DE COCRIAÇÃO

Registre aqui todo seu processo de desenvolvimento e criação



PROBLEMATIZAÇÃO	PERSONA	FACILITADOR DE AVDs
<p>Como resolver situações que atendam a <b>NECESSIDADE</b></p> <p>de pessoas com dificuldade de prevenção para realizar suas atividades da vida diária</p> <p><b>GERANDO</b> independência, autonomia, dignidade da forma acessível (e preço e disponibilidade)?</p> <p><b>ALIMENTAÇÃO</b> <b>HIGIENE</b> <b>APRENDIZAGEM</b></p>		
<p><b>IDEAÇÃO</b></p> <p>Amplie as ideias, desenhos, rascunhos, esboços...</p>		
<p><b>PROJETO</b></p> <p>Materialize a sua ideia</p>		
<p><b>QUESTÕES RELEVANTES</b></p>		

Fonte: documento interno da Mercur.

Verificou-se também, durante o processo de projeto da linha de trabalho, a necessidade da existência de um instrumento de apoio às oficinas de validação de modelos. Para essas oficinas, alguns atores que compõe a linha de trabalho, agindo como conectores (FREIRE 2015), criaram um instrumento de projeto que tem funções parecidas com a do mapa de cocriação, mas com foco na qualificação desses modelos. A mandala, como é chamada internamente, é um instrumento que apoia os diálogos entre os atores da rede durante as oficinas, estimulando o diálogo estratégico ao possibilitar que os participantes conheçam e lembrem de questões relevantes do projeto, além de provocar a reflexão e crítica aos modelos. Nesse instrumento constam informações como o modelo que está sendo avaliado e de perguntas da lista de requerimentos que são relevantes ao projeto. Durante as interações os atores internos da Mercur usam a mandala como base de informações para lembrar de questões relevantes e provocar reflexões nos participantes. Além disso, também são anotadas as percepções dos participantes das oficinas, eventuais melhorias nos modelos e qualquer outro tipo de informação relevante. A necessidade do instrumento, que foi identificada pelos próprios atores que compõe o dia a dia da linha de trabalho, evidencia mais uma vez como a existência de ferramentas de apoio à intermediação de diálogos é relevante para contextos onde existe a criação coletiva, destacando-se a possibilidade de atuação do DE por meio de sua capacidade apoiar os diálogos estratégicos necessários ao desenvolvimento de projetos, como afirma Zurlo (2010).

O desenvolvimento de protótipos e a validação de modelos por meio de oficinas destaca o aspecto experimental dos laboratórios de inovação social da Mercur, já que ali se desenvolvem protótipos e se gerenciam soluções para os desafios que estão sendo enfrentados. (HASSAN, 2014). Existem, no entanto, outras formas pelas quais é possível atuar com esses objetivos. A Mercur inclusive já se valeu de outras formas, como por exemplo, a caixa de possibilidades. Esta constituía uma caixa contendo diversos modelos de produtos desenvolvidos em interações com a rede. Elas foram entregues para algumas escolas que utilizaram os produtos e, posteriormente, em reunião entre pessoas da Mercur e pessoas que acompanharam as atividades nas escolas, colheu-se retorno sobre cada um deles, proporcionando melhorias nos projetos originais. No entanto, mais uma vez essa é apenas uma das possibilidades, sendo que esse tipo de atividade deve se mostrar cada vez mais necessária na medida em que a empresa avança para modelos de produção e de negócio que



buscam atender as reais necessidades dos usuários. Portanto, a criação de estratégias projetuais que auxiliem na construção de processos de cocriação é relevante para o laboratório e constitui uma das possíveis formas de contribuição do *design* estratégico no contexto de laboratórios de inovação social.

#### 4.4.2.6 Interações *Online*

Para além das interações que se dão presencialmente no laboratório ou em outros espaços, muitas das interações que são promovidas se dão no ambiente *online*. São aquelas que ocorrem intermediadas por meio digital, como conversas por ferramentas como o *Whatsapp*, *e-mail*, as interações pelo *Facebook*, pelo *site* do próprio laboratório e pelo *site* do Diversidade na Rua.

Em relação às conversas mediadas por meios de trocas de mensagens, podem ocorrer entre atores internos do laboratório e também entre internos e externos. Estas se dão principalmente de modo a agilizar contatos entre pessoas que já tem algum nível de relação entre si, apoiando processos de cocriação. Um exemplo nesse sentido é um grupo criado na ferramenta *Whatsapp* com o objetivo de reunir os atores que participaram da organização das oficinas de prototipação durante a feira Mercopar, em Caxias do Sul. Estão nesse grupo representantes da Mercur, do Sebrae, do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), da Ftec Faculdades e da Vereda Criativa. O grupo afirma-se como ambiente que possibilita a conversa em torno de assuntos que exigem maior dinamismo do que os tratados por *e-mail*, ferramenta também utilizada pelo mesmo grupo. O pesquisador participa também de um grupo no *Whatsapp* que reúne a equipe de coordenação de uma linha de trabalho, sendo esse espaço que auxilia a troca rápida informações.

No *Facebook*, o laboratório interage com as pessoas por meio de postagens no perfil da Mercur, não existindo canal específico. Também existem interações promovidas por atores internos e externos de modo independente. De fato, é possível perceber que as interações com a rede geram insumos para a interação *online* partindo da Mercur, mas também alimentam a iniciativa individual de seus colaboradores e também de outros atores que interagem com o laboratório, ou seja, pode entender que as interações neste meio são provocadas de dentro para fora, mas também de fora para dentro.

Outro meio *online* de interação entre os atores do laboratório é o e-mail. Através dele ocorrem diferentes tipos de interações, como troca de informações ao redor de projetos, envio de convites para eventos no laboratório direcionados a colaboradores e atores externos, agendamento de reuniões, e compartilhamento das informações e decisões discutidas durante reuniões.

Está em construção também o site do laboratório. Nesse canal serão apresentadas questões como o propósito do laboratório, seus direcionadores para funcionamento, a agenda e espaço para que as pessoas proponham atividades que gostariam de realizar no local. Não existem informações referentes às interações que efetivamente ocorrerão por meio desse espaço, tendo em vista que nesse momento (outubro 2015) ele ainda não está no ar.

É relevante destacar que a linha de trabalho facilitadores das atividades de AVD's, por meio de seu chamador, o projeto DNR, se valem dos meios de interação anteriormente citados. No entanto, O DNR, até por estar em andamento há mais tempo do que o próprio laboratório, já se desenvolveu mais no sentido de ferramentas *online* de interação com a rede. Entre estas destacam-se as diferentes seções presentes no *site* do Diversidade na Rua (DIVERSIDADE NA RUA, 2015). Estes são canais para a disseminação do conhecimento produzidos pela rede, não se limitando somente àquelas que produzidas durante as interações. Trata-se de um canal onde também existe o espaço para o diálogo na medida em que as pessoas também podem gerar informações para a plataforma. A seguir alguns exemplos de seções no *site* que proporcionam interações entre a rede do DNR e da linha de trabalho de facilitadores de AVD's:

- a) tua história: é um espaço para dar visibilidade a fatos que normalmente passam despercebidos. São opiniões, histórias e curiosidades vivenciadas por pessoas no seu dia a dia e que podem ser abertas e debatidas. As pessoas podem escrever sobre fatos cotidianos, conteúdos de opinião, projetos, curiosidades e tudo que possa ser compartilhado para ampliar a percepção sobre o tema da diversidade, inclusão e acessibilidade;
- b) mundo inclusão: seção onde estão concentradas diferentes iniciativas que abordam o tema da diversidade e que precisam ser amplamente debatidas, tais como: tecnologia assistiva, recursos públicos voltados à acessibilidade, educação, aprendizagem em rede, cultura e comportamento. Todos os

textos disponibilizados vêm de *blogs*, agências de notícias e *sites* especializados que produzem conteúdo original a respeito desses assuntos. São matérias, depoimentos e entrevistas que podem inspirar e que a empresa deseja que mais gente conheça;

- c) gambiarras: essa seção serve para o compartilhamento de "gambiarras", ou seja, ideias e sugestões de adaptações feitas para ajudar pessoas em diferentes situações cotidianas. De preferência, aquelas adaptações que possam ser construídas em sua própria casa e utilizadas em diferentes ambientes (em casa, no trabalho, na escola etc.). Trata-se de um espaço aberto para que as pessoas compartilhem as suas gambiarras com as outras e que o conhecimento sobre adaptações circule na sociedade;
- d) debate aberto: esse é o espaço criado para as discussões sobre diversidade, inclusão e acessibilidade. O formato é de fórum, ou seja, questões são lançadas pelos participantes e cada resposta pode ser replicada, levando o debate a um patamar avançado. O conteúdo é aberto e pode ser visualizado durante e após o debate, porém, para responder e lançar novas questões é preciso fazer um cadastro simples no site do DNR;
- e) cotidiano: esse é o espaço para que as pessoas acompanhem um pouco dos caminhos percorridos pelo Diversidade na Rua, em prol da formação e ampliação desta rede. Esse é o ponto de encontro entre os atores da rede e as diversas conversas, as visitas e as vivências que acontecem enquanto a rede se constrói.
- f) loja: nesse espaço as pessoas podem encontrar os produtos ligados ao projeto Diversidade na Rua. É interessante destacar alguns pontos sobre a loja virtual, como o fato de ela ser um canal de vendas inovador para a Mercur, a política de preços adotada, a política em relação à quantidade mínima de produtos que podem ser comprados e também em relação ao frete. (DIVERSIDADE NA RUA, 2014).

Em relação ao primeiro ponto, destaca-se que o canal de vendas tradicional da empresa é o varejo, como lojas multimarcas. A opção por uma loja virtual faz parte de uma ação estratégica da Mercur de se aproximar da rede do projeto Diversidade na Rua e desenvolver um convívio mais próximo a ela, tornando os produtos apenas um

pretexto para que se relacionar e juntos construir soluções relevantes e de valor para toda a rede.

Nesse sentido, o segundo ponto relevante é a forma como a Mercur propõe que se lide com os preços dos produtos do DNR. Todos os produtos têm três valores diferentes: o primeiro é aquele que é justo para a Mercur, ou seja, paga os custos, os impostos e está prevista margem de lucro; o segundo é 10% mais caro que o primeiro; e o terceiro é 20% mais caro que o primeiro. Quando um cliente escolhe pelo segundo ou pelo terceiro preço, o valor que é cobrado a mais é direcionado para uma conta solidária e o valor fica disponível para que outros clientes em condições financeiras menos favoráveis comprem os produtos com descontos. Não existe curadoria por parte da empresa no que se refere à avaliação dos clientes que podem ou não utilizar a conta solidária, cabendo a cada um na hora da compra decidir. Este é um aspecto muito interessante, pois a organização abre mão do controle para que a própria rede gerencie uma parte da operação, que acaba se baseando totalmente na confiança entre as partes. Desse modo a organização assume posição ativa no sentido de estabelecer relações de confiança com a sua rede por meio de sua política de preços, que pode ser considerado um dos aspectos mais objetivos em um produto ou serviço.

O terceiro ponto a ser destacado é a política da empresa em relação à quantidade de produtos que podem ser comprados no *site*. Qualquer produto do *site* pode ser comprado em sua versão unitária. Por exemplo: a empresa disponibiliza no *site* giz de cera em formatos diferenciados para pessoas com dificuldades de segurar o giz tradicional, devido ao seu tamanho. Se uma pessoa quiser entrar na loja virtual e comprar uma unidade do giz amarelo é possível. Esse é um aspecto importante pois está conectado à ideia da Mercur de desenvolver relações para além do consumo. Ao permitir a compra de unidades, a empresa dá a liberdade ao cliente de comprar somente o que ele efetivamente precisa. Essa foi uma demanda que surgiu a partir das interações com a rede, que relatou que muitas vezes tinham que comprar uma caixa de giz só para ter acesso a uma cor, por exemplo.

Há ainda um quarto ponto importante que merece ser comentado, pois diz respeito ao acesso físico aos produtos, elemento fundamental para que eles efetivamente façam alguma diferença na vida das pessoas que os comprarem. Tendo em vista a possibilidade de comprar poucas unidades de produtos e que as compras pela internet podem levar a um custo muito elevado de frete, inviabilizando até mesmo a compra, o DNR disponibiliza uma ferramenta chamada Frete Amigo. O Frete Amigo

consiste em uma ferramenta que permite que uma pessoa cadastrada leve o pedido de um comprador para a cidade deste. Ele funciona por meio de uma ferramenta no próprio *site* onde pessoas que vão frequentemente para Santa Cruz do Sul se cadastram e, quando surge um pedido de um cliente que está na rota de viagem de algum Freteiro Amigo, este é acionado por *e-mail* de modo a verificar a sua disponibilidade de entregar o pedido. Trata-se de uma forma de baratear os custos de frete, em um primeiro momento. No entanto constitui também uma ferramenta de relacionamento do DNR com os Freteiros Amigos que fazem parte de sua rede e também uma forma de promover interações entre outros atores da rede, já que estes manterão contato para combinar a entrega dos itens e isso pode catalisar novas conexões.

#### **4.4.3 Contrapartidas**

Com relação a eventuais contrapartidas para o laboratório ou para a Mercur referente à realização de atividades no laboratório, não há cobrança de locação do espaço. Não existe nenhum instrumento formal que determine se deve e como deve ser uma eventual contrapartida por parte de quem propõe alguma atividade, mesmo que essa seja remunerada, como um curso. No entanto, em reuniões do GT Apoio à Movimentação do Lab, já foi mencionada a possibilidade de haver conversas que direcionem no sentido de que, quem estiver propondo algo no espaço, se quiser, possa oferecer alguma contrapartida para o laboratório e até para a Mercur. Já foi manifestada a intenção de criação de uma lista de possíveis contrapartidas, o que não se concretizou até o momento. Eventuais vagas gratuitas em eventos pagos e presentes úteis para o espaço podem ser considerados opções relevantes.

#### **4.5 TIPOLOGIA DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL MERCUR**

A partir da descrição do laboratório de inovação social da Mercur, das interações que por meio dele ou por ele são promovidas e dos critérios estabelecidos por Arnkil *et al.* (2010), é possível identificar também a tipologia do laboratório. Esses critérios, conforme explicado na fundamentação teórica, se dividem em quatro: o foco do laboratório, ou seja, para onde se direcionam as ações promovidas por ele ou por meio dele; os diferentes papéis que o usuário pode desempenhar; a base de

informações utilizada pelo laboratório; e, por fim, quem é o dono do processo do laboratório.

Com relação ao seu foco de atuação e considerando as opções apresentadas por Arnkil *et al.* (2010), é possível dizer que o laboratório de inovação social da Mercur possui foco no desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades reais dos cidadãos, sendo que essas soluções podem ou não ter fins comerciais. As linhas de trabalho, por exemplo, podem dar origem a produtos e serviços que podem ser comercializados ou disponibilizados sem eventuais cobranças como um modo de oferecer valor para a rede. Um exemplo desse tipo de iniciativa é o *site* do projeto Diversidade na Rua. Por meio dele existe a intenção de estimular as interações entre os atores com o propósito de que estes desenvolvam processos de aprendizagem pessoa a pessoa (p2p), em grupos e também individuais, sendo que a demanda por esse tipo de espaço de troca surgiu a partir da própria rede.

Entretanto, o escopo de atuação do laboratório da Mercur expande as possibilidades teóricas apresentadas. Para além de desenvolver soluções para as pessoas, o laboratório se propõe a ser um espaço onde as pessoas se empoderam e desenvolvem soluções para os desafios que elas querem enfrentar. As áreas de aprendizagem seguem essa lógica, por exemplo. Cada área de aprendizagem é composta por um grupo de pessoas que desenvolve diferentes atividades em direção a um propósito. As soluções não são propostas pelo laboratório, mas sim ele atua como um agente de incentivo para que cada uma delas consiga expressar a sua intenção no mundo. As linhas de trabalho também atuam sob a lógica da construção coletiva, sendo um espaço onde as soluções não emergem para alguém, mas sim por meio da rede que compõe o contexto de atuação da LT. Desse modo, o laboratório da Mercur afirma a sua condição de existência para além da geração de valor para as pessoas ou de valor comercial, mas sim como meio pelo qual os indivíduos podem se desenvolver, gerar valor para si e para a sociedade.

Este ponto está diretamente relacionado ao proposto por Arnkil *et al.* (2010) no que diz respeito aos diferentes papéis que o usuário pode assumir. De fato, as possibilidades de papel para o usuário no laboratório de inovação social da Mercur são diversas. A lógica de trabalho das áreas de aprendizagem apoia usuários que têm intenção de desenvolver soluções para desafios pessoais e coletivos, havendo liberdade para a proposição destes desafios. Por outro lado, percebe-se por meio da linha de trabalho facilitadores de AVD'S que o usuário pode exercer outros papéis,

como fonte de informação e principalmente como desenvolvedor de soluções para a sua própria vida. Nesse contexto eles têm poder de decisão sobre o projeto, não só o incentivando, mas influenciando e construindo de forma ativa, seja por meio da participação em oficinas ou por ferramentas virtuais.

Outra característica proposta por Arnkil *et al.* (2010) para a caracterização de laboratórios de inovação diz respeito à base de informações que o laboratório utiliza para produzir as inovações a que se propõe. No laboratório de inovação social da Mercur são diversas as possibilidades de resposta, pois ele interage por meio de seus projetos com os mais diferentes atores e todos acabam sendo base de informações para atuação. A linha de trabalho, por exemplo, desenvolve iniciativas em parceria com universidades, usuários, com o setor público e até com outras empresas no sentido de se aproximar mais do seu propósito. Trata-se de uma lógica de atuação em rede, onde cada um contribui com o conhecimento que possui para a construção de algo maior do que a própria soma dos conhecimentos individuais. As áreas de aprendizagem também vêm interagindo com atores de diferentes características, no entanto ali se percebe que ocorre atuação mais livre e descompromissada com o rigor científico, sendo que o conhecimento parte mais da base detida pelas próprias pessoas enquanto indivíduos pensantes e atuantes em seu contexto social. É fundamental avaliar que a atuação em rede permite que as oportunidades de aprendizado de deem por meio de diversas bases de informação. Isso se deve ao fato de que, na medida em que outros atores da rede percebem valor nas suas interações com a Mercur, eles também se disponibilizam a interagir, aprender e construir mais em conjunto. A existência de arquitetura organizacional também favorece essa lógica ao dar base para que se estabeleça cooperação, coordenação e comprometimento entre atores (KAY, 1993).

O quarto e último aspecto teórico proposto por Arnkil *et al.* (2010) para a classificação de laboratórios de inovação está relacionado a quem é o dono do processo no laboratório. No caso analisado é possível afirmar categoricamente que é a Mercur quem pauta as atividades do laboratório, portanto ela é a dona do processo. É a Mercur quem propõe o espaço e também o propósito a que ele se destina. Isso, no entanto, não confere à empresa papel central a todo o momento. Na lógica das áreas de aprendizagem e de incubação de projetos, por exemplo, são as pessoas quem conduzem os processos de forma independente à sua atividade na organização,

sendo que o laboratório e a Mercur atuam mais como conectores entre as pessoas e como espaço onde é possível realizar individual e coletivamente.

Dadas as análises anteriores é possível afirmar que o laboratório de inovação social da Mercur não se caracteriza em apenas um dos modelos propostos por Arnkil et al. (2010), mas une características de laboratórios de inovação orientados por empresas e também daqueles que são orientados por cidadãos. Alguns pontos importantes que embasam esse fato:

- a) considera-se importante o sucesso comercial quando este fizer parte dos objetivos, no entanto ele não se sobrepõe à necessidade essencial de que as soluções propostas sejam relevantes para os cidadãos. O sucesso comercial é uma consequência e nunca o objetivo;
- b) a base de informações é tão ampla o quanto possível. Existem conexões ativas com universidades, outras empresas, governo e com a sociedade, sendo que surgem de todos os atores contribuições para a geração de soluções e aprendizados;
- c) o usuário desempenha diversos papéis e tem diferentes níveis de influência dentro dos processos, desde sendo fonte de informação até efetivamente construindo e tomando decisões de projeto;
- d) o dono do processo é a Mercur, no entanto é valorizada e incentivada a iniciativa pessoal para além dos interesses diretos da organização, ou seja, aqueles que não têm a ver com os seus negócios. As áreas de aprendizagem são exemplos de iniciativas desse tipo.

Essa lógica de inovação em que atores que cumprem diferentes papéis na sociedade podem se propor a enfrentar os desafios que o mundo apresenta pode ser associada a lógica de inovação pelo modelo híbrido proposto por Manzini (2014). O laboratório cumpre papel no sentido de favorecer que os diversos tipos de iniciativas ocorram. Trata-se de incentivar que a solução não parta somente de um ator, mas sim de possibilitar que todos aqueles que querem influenciar a sua realidade o façam de forma ativa e propositiva.



#### 4.5.1 Possibilidades de Organização

A construção deste subcapítulo partiu de provocações em relação a impossibilidade de classificar o laboratório de inovação social da Mercur frente às tipologias propostas por Arnkil et al. (2010), manifestando características próprias de mais de uma delas. A partir disso entende-se que, mais do que classificar um laboratório de inovação social, é relevante entender que as características listadas pelos autores como próprias de cada uma das tipologias podem ser consideradas possibilidades de atuação para um laboratório. Sob essa nova condição um laboratório não se restringe a um único modelo, mas formata o seu jeito de atuar a partir da consciência de que pode agir por meio de uma ou mais combinações de características. Ao combiná-las de diferentes formas, poderá favorecer que as inovações sejam ali produzidas através de diferentes lógicas, como *top down*, *bottom up* ou *hybrid*.

A ação por meio dessas diferentes lógicas faz sentido na medida em que se reconhece o valor de iniciativas híbridas para o enfrentamento de problemas complexos (Manzini, 2014). No laboratório de inovação social da Mercur, por exemplo, percebe-se isso ao comparar as lógicas de atuação das linhas de trabalho e das áreas de aprendizagem. Ambas as formas de agir devem gerar valor social, no entanto as linhas de trabalho estão organizadas de modo a desenvolverem soluções que também podem vir a gerar valor financeiro para a organização, sendo esse um objetivo claro para quem delas participa. Ao analisar as áreas de aprendizagem, no entanto, percebe-se que elas estão mais relacionadas ao desenvolvimento de espaços que podem não ter qualquer relação com o negócio da empresa. Trata-se de uma lógica que pode favorecer a autonomia de cada indivíduo enquanto cidadão, já que permite que estes tomem as decisões e ajam em prol dos propósitos aos quais se sentem conectados. Além disso, ambas se diferem desde o início ao considerar o que Arnkil et al. (2010) chama de dono do processo. Nas linhas de trabalho esse papel é cumprido pela Mercur, por colaboradores ou por um projeto interno, como é o caso do Diversidade na Rua. Já nas áreas de aprendizagem o papel cabe às pessoas que participam dos grupos de trabalho.

Desta forma entende-se que, mesmo sendo um ambiente que busca a inovação por meio de uma lógica essencialmente híbrida, um laboratório pode favorecer também que sejam geradas também inovações *top down* e *bottom up*. Ao

proporcionar o desenvolvimento de iniciativas em diferentes frentes de atuação, um laboratório de inovação social pode estar indo na direção de entregar para o mundo um conjunto de soluções que vão ao encontro da complexidade dos desafios que enfrenta. Os conjuntos de soluções são entendidos aqui como um grupo de iniciativas distintas entre si e, de algum modo, conectadas a um mesmo propósito. Como exemplo para ilustrar essa questão traz-se a linha de trabalho facilitadores de AVD's e o grupo de estudos de libras. O primeiro é uma iniciativa que tem como chamador o projeto Diversidade na Rua e se propõe a desenvolver soluções para pessoas com dificuldades de preensão palmar, o que na prática reflete em restrições na possibilidade de segurar objetos com as próprias mãos e, com isso, realizar tarefas básicas do dia a dia, como alimentar-se de forma autônoma. O segundo é um grupo de estudos criado por funcionários da Mercur – a partir de uma oficina realizada no laboratório – para que aprendam a linguagem de libras de forma colaborativa. Ambas as iniciativas não têm conexão direta no que se refere à sua organização e execução formal, no entanto cada uma a seu modo oferece uma solução diferente a questões relacionadas às pessoas com deficiência física.

Desse modo, apresenta-se no Quadro 15 uma tentativa de adaptar o modelo de tipologias propostas por Arnkil et al. (2010), reconhecendo as características próprias de cada um deles e transformando-as em possibilidades de atuação para laboratórios de inovação social. Essas características se dividem em quatro grupos: as direções de atuação, a base de informações para a inovação, os níveis de interação entre os atores e o chamador. Cada um desses grupos é composto de quatro características que dizem respeito à forma como um laboratório pode agir. Entende-se que um mesmo laboratório pode agir favorecendo lógicas que combinam essas características. Estas compõem uma espécie de *menu* de alternativas, no qual um laboratório de inovação social e as pessoas que com ele se relaciona podem avaliar e escolher de que forma querem operar, sempre considerando os recursos disponíveis. Em seguida será analisada a relação entre o laboratório de inovação social da Mercur e o projeto Diversidade na Rua, além de alguns pontos referentes às áreas de aprendizagem, como exemplos.

Quadro 15 - Possibilidades de Atuação

<b>Direção de atuação</b>		<b>Base de informações para inovação</b>	
Desenvolvimento de inovações sem fins comerciais.	Desenvolvimento de organizações e serviços públicos.	Universidades / Centros de pesquisa	Sociedade
Desenvolvimento de inovações com fins comerciais.	Desenvolvimento de espaços de aprendizagem e prototipação.	Setor público	Organizações
<b>Níveis de interação entre os atores</b>		<b>Chamador (dono do processo)</b>	
Participa do projeto como fonte de informação ou na avaliação dos produtos e serviços.	Além de serem fontes de informação, passam a participar nas fases do processo de inovação onde as ideias são geradas e desenvolvidas.	Universidade	Empresas
São desenvolvedores e decidem em quais inovações tem intenção de trabalhar.	Propõe, decidem e desenvolvem as inovações em que tem intenção de trabalhar.	Organizações públicas	Cidadãos

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível verificar como isso funciona a partir da análise da relação entre o laboratório e o projeto Diversidade na Rua. Quando o DNR propõe algo no laboratório está se posicionando como chamador ou dono do processo. No que se refere à direção de atuação, o DNR está desenvolvendo por meio das linhas de trabalho inovações nos processos internos de interação com a rede e também nos produtos e serviços, sendo que nem todas serão necessariamente comercializadas. Além disso, promove espaços de aprendizagem por meio de rodas de conversa que acontecem uma vez por mês no espaço. Quanto à base de informações, a linha de trabalho combina os diferentes conhecimentos ao entrar em contato diretamente com universidades, outras organizações e com a sociedade como, por exemplo na atuação coletiva antes e durante a feira Mercopar. Em outros momentos organizações do setor público também interagiram por meio das coordenadorias regionais de educação e escolas municipais e estaduais, por exemplo. Os atores também cumpriram papéis diferentes durante o desenvolvimento da LT, sendo que este variou conforme a lógica

proposta pelos organizadores da interação, ou seja, estes devem fazer escolhas conscientes em relação a isso e podem propor diferentes lógicas para diferentes momentos, conforme julgarem possível e conveniente.

Já o modelo das áreas de aprendizagem opera por meio de uma combinação diferente de características. Os chamadores aqui são os cidadãos que decidem agir em favor de um determinado propósito, sendo que eles têm autonomia para propor novas áreas de aprendizagem ou engajar-se em alguma já existente. Desse modo, elas podem ou não estar conectadas com o negócio da Mercur, cabendo essa escolha às pessoas que compõe o grupo de trabalho de cada uma delas. Em relação ao nível das interações entre os atores, percebe-se aqui que existe grande envolvimento por parte das pessoas que compõe os GT's, sendo eles os propositores, desenvolvedores das próprias inovações sociais. Até o momento áreas de aprendizagem têm atuado por meio da promoção de espaços de aprendizagem e prototipação entre os colaboradores e a comunidade, contando com base de informações de origem diversa, mas principalmente originada da inteligência coletiva presente no próprio grupo de trabalho.

A análise dessas duas lógicas de atuação expressa na prática a possibilidade de que laboratórios de inovação social desenvolvam formas de favorecer diferentes meios para que as inovações ocorram. Trata-se de visualizar as possibilidades e acessá-las conforme conveniente e possível durante o percurso de projeto na tentativa de que o laboratório como um todo produza um conjunto de soluções que enfrente com melhor efetividade os desafios sociais a que se propõe e a complexidade que os permeia. O *design* estratégico encontra aqui plena capacidade de expressão dado o ambiente múltiplo, onde existe a necessidade de constante articulação entre os diferentes pontos de vista.

#### 4.6 POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DO DE PARA DESENVOLVIMENTO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Esta pesquisa parte da noção de que no mundo existem desafios sociais complexos e que a inovação social é um esforço no sentido de enfrentar esses desafios. Já a hélice quádrupla e os laboratórios de inovação social são modelos pelos quais é possível efetivar a inovação social, favorecendo o envolvimento e protagonismo dos atores e gerando soluções relevantes para a sociedade. O *design*

estratégico e, mais especificamente os diálogos estratégicos que ele é capaz de promover, constituem recursos que, acredita-se, geram valor no contexto de laboratórios, contribuindo para que o percurso projetual e os resultados obtidos sejam satisfatórios.

Nesse contexto, são amplas as possibilidades de atuação do *design* estratégico em laboratórios de inovação social, tendo em vista que nestes os processos projetuais não são determinados e as habilidades podem ser aplicadas com diferentes fins. Sabendo disso, é importante reforçar que serão apresentadas neste capítulo as possibilidades de contribuições do *design* estratégico enquanto promotor de diálogos com uma visão bastante específica: o desenvolvimento da arquitetura organizacional em laboratórios de inovação social. Lembra-se que esta depende diretamente do desenvolvimento de contratos informais entre os diferentes atores, como confiança e reciprocidade, além da contínua reafirmação destes. Entende-se que o desenvolvimento da arquitetura é uma possível consequência de um trabalho que valorize os diferentes saberes e procure integrá-los de modo coerente e respeitando a individualidade de cada um. As possibilidades de contribuição do *design* estratégico em laboratórios de inovação social como um todo, no entanto, podem ser muito mais amplas e inclusive exploradas em outros estudos.

Fundamental também é reconhecer as limitações do *design* estratégico enquanto catalisador do desenvolvimento da arquitetura. Não se espera que o design estratégico cumpra essa tarefa de forma solitária. Considerando a complexidade dos relacionamentos humanos, percebe-se que a contribuição do design estratégico se limita a estimular que as próprias pessoas, a partir das interações entre elas, desenvolvam contratos relacionais e gerem conhecimento organizacional.

Desse modo, apresentam-se como principais contribuições do design estratégico para o desenvolvimento da arquitetura organizacional em laboratórios de inovação social a sua capacidade de articular diferentes pontos de vista (ZURLO, 2010), a de mapear recursos e atores necessários a algum projeto (ZURLO, 2010; CIPOLLA E MOURA, 2012; FREIRE, 2015) e a de tornar visuais as ideias e pensamentos (ZURLO, 2010; CIPOLLA E MOURA, 2012; FREIRE, 2015). A seguir serão apresentadas as três capacidades acima listadas, as formas pelas quais o *designer* pode agir de modo a operacionalizar essas habilidades e as oportunidades identificadas a partir do estudo no laboratório de inovação social da Mercur.

#### 4.6.1 Articulação de Pontos de Vista

A necessidade de articulação de pontos de vista é constante e permeia todas as atividades do laboratório, já que o que ali se desenvolve é essencialmente coletivo e colaborativo. Essa articulação é fundamental para a construção coletiva na medida em que muitas vezes as pessoas e organizações têm noções muito diferentes em relação aos mesmos temas e é importante considerar todas elas no processo de projeto. Ela contribui para o desenvolvimento da arquitetura na medida em que colabora para a geração de empatia entre os atores, facilita a compreensão de pensamentos e ajuda na convergência de ideias e ações que serão desenvolvidas rumo ao propósito ou até mesmo para a construção dele. No Quadro 16 são apresentados os possíveis papéis que o *designer* pode exercer de modo a articular pontos de vista e também as oportunidades de ação encontradas no laboratório objeto desta pesquisa.

O *designer* é um profissional que tem entre suas capacidades essa articulação de pontos de vista (ZURLO, 2010). O pesquisador identificou por meio dessa pesquisa que ele pode manifestar essa habilidade ao exercer diferentes papéis, como o do antena, ao identificar e apoiar novas formas de vida em sociedade, inspirando-se a partir de questões da vida cotidiana; do visionário, ao imaginar possibilidades de futuro e com isso provocar discussões construtivas; do experimentador, ao desenvolver e prototipar soluções; e do conector, ao promover a integração de pensamentos, filosofias e abordagens vindos dos diferentes grupos de atores e conduzir o processo de transferência de conhecimentos relacionados a métodos e processos de design para a organização (FREIRE, 2015).

Quadro 16 - Papel e Oportunidades de Ação do *Design* ao Articular Pontos de Vista

Papel do <i>designer</i> - como ele age	Oportunidades de ação identificadas no laboratório de inovação social da Mercur
Antena: escuta, dialoga, é empático, interpreta e sintetiza;	- Identificar, desenvolver e compartilhar os propósitos individuais e coletivos; - Favorecer a compreensão dos princípios do laboratório junto à sua rede ao desenvolver lógicas de apresentação, reflexão e prática em torno deles;
Visionário: antecipa criticamente o futuro, inspira o pensamento criativo	- Apoiar os processos de curadoria ao proporcionar espaços de diálogo entre o laboratório e aqueles que com ele querem interagir; - Oportunizar processos de reflexão e questionamento

<p>para a compreensão de desafios e proposição de soluções;</p> <p>Experimentador: assume riscos, contorna burocracias, dialoga, constrói protótipos;</p> <p>Conector: dialoga, engaja, projeta ferramentas para a colaboração.</p>	<p>coletivos com o objetivo de listar as dúvidas em torno de um projeto. Exemplo: as listas de requerimentos criadas na linha de trabalho facilitadores de AVD's e as questões relevantes de cada macro área;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver ferramentas e lógicas de aproximação entre o laboratório e os atores internos da Mercur de modo a promover engajamento;</li> <li>- Articular relações entre atores da organização e externos no sentido de investigar e descobrir as verdadeiras necessidades das pessoas e, a partir delas, desenvolver soluções que geram valor social;</li> <li>- Desenvolver lógicas de projeto que possibilitem que os atores gerem valor para os projetos nos quais atuam ao exercerem diferentes papéis. Os usuários, por exemplo, podem agir também como cocriadores, conectores, pesquisadores e suporte técnico;</li> <li>- Desenvolver formas de interação que proporcionem aproximação entre grupos de trabalho que atuam na construção de estratégias de um laboratório, como o GT Apoio à Movimentação do Lab, e demais atores conectados à ele, visando a avaliação e melhorias dos processos e lógicas de funcionamento;</li> <li>- Apoiar o desenvolvimento de espaços de aprendizagem e prototipação por meio de ferramentas, técnicas e processos que favoreçam a autonomia das pessoas e grupos que querem ser chamadores de algum tipo de atividade no laboratório;</li> <li>- Projetar meios e lógicas que possibilitem a colaboração e geração de valor por meios online;</li> <li>- Imaginar e projetar possibilidades de modelos de negócio mais inovadores e que geram efetivo valor social;</li> <li>- Desenvolver ferramentas que apoiem o desenvolvimento colaborativo de soluções, como o Mapa de Cocriação e a Mandala;</li> <li>- Intermediar o diálogo entre o laboratório e pessoas que querem propor atividades no laboratório em relação às possibilidades de contrapartidas.</li> </ul>
---	---

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa e Freire (2015).

Um dos aspectos mencionados muitas vezes como relevante durante a pesquisa é o propósito de um laboratório e das lógicas que ele favorece. A intermediação de diálogos entre diferentes atores para a identificação e construção de propósitos compartilhados é de base para na construção da coerência (Castells, 1999). A identificação, desenvolvimento e compartilhamento de propósitos é uma das necessidades na qual esta capacidade do *design* estratégico é relevante. Como abordado ao longo do presente estudo, o propósito do laboratório, de cada uma das macroáreas que o compõe, das áreas de aprendizagem e das linhas de trabalho são

os norteadores de ação. O compartilhamento e compreensão dos diferentes pontos de vista entre os atores é ponto importante na identificação de propósitos coletivos. Desenvolver representações visuais do propósito individual de cada ator pode contribuir para que cada um deles desenvolva pensamento crítico e compreensão em relação às próprias intenções, além de ser meio para que o propósito individual seja comunicado para outros atores envolvidos no contexto de projeto, melhorando a compreensão das informações. É importante que os diferentes propósitos individuais sejam compartilhados entre os atores que de alguma forma estarão envolvidos na construção do propósito de um projeto, já que este nascerá também influenciado por eles.

Além disso, é necessária a convergência entre os propósitos individuais, para a criação do propósito coletivo. Novamente a capacidade de fazer ver do *designer* é útil ao processo ao, por exemplo, criar as lógicas adequadas para que as pessoas interajam, manifestem sua intenção individual e convirjam para a intenção coletiva. A construção de uma representação visual coletiva é uma forma de provocar o diálogo entre diferentes atores e pode contribuir para que estes entendam o que é comum entre seus pontos de vista e onde divergem. O *designer* age nesse sentido quando atua como antena, dialogando com as pessoas, buscando se colocar no lugar delas, e interpretando e sintetizando informações individuais para torná-las coletivas; como experimentador ao construir protótipos. Esse agir pode ser apoiado pela utilização de ferramentas e técnicas que apoiem o trabalho, sendo que a identificação e construção dessas também é competência do *designer*, dessa vez no seu papel de conector e a utilização do pensamento visual uma característica do visionário (FREIRE, 2015).

Além de identificar intenções individuais e desenvolver um propósito coletivo, é relevante que este seja comunicado de modo que as pessoas possam se identificar (ou não) com ele e engajar-se nas causas. A comunicação do propósito pode dar-se de diferentes formas, entre elas representações visuais ou até mesmo experiências vivenciais onde os atores tem oportunidade inclusive de interagir e influenciá-lo. A construção dessas experiências é apoiada pelo *designer* enquanto visionário quando esse estimular os atores a refletirem sobre a essência de um projeto, e também pelo papel do conector, já que este é quem projeta as ferramentas que viabilizam as interações entre atores.

Esta capacidade também encontra expressão em projetos que já tem propósitos definidos, já que o diálogo ali continua sendo necessário. O mapa de



cocriação e a mandala são exemplos de instrumentos que apoiaram a construção e validação de protótipos na linha de trabalho facilitadores de AVD's, sendo que o primeiro inclusive segue uma lógica de projetos própria do *design*. A construção e seleção desse tipo de ferramenta é uma possível contribuição do *design* estratégico enquanto promotor de diálogos, já que eles cooperam para que pessoas com diferentes pontos de vista construam soluções de modo colaborativo. O *design* então favorece que as pessoas sintam que os resultados produzidos por elas são relevantes a partir de seus próprios valores, o que pode gerar engajamento e possivelmente estreitar o relacionamento entre atores. Percebe-se, por exemplo, que no relato das pessoas que participaram das oficinas de prototipação e de validação, a existência do instrumento preparou as condições para que as pessoas trabalhassem e que os resultados obtidos fossem satisfatórios. Quando as pessoas sentem que sua dedicação a uma determinada atividade, e conseqüentemente ao propósito que a orienta, geram valor para alguém, se mostram também mais dispostas a novas oportunidades de interação, o que é fundamental para o laboratório na medida em que ele gera valor por meio dessas interações. Não havendo interações, não é gerado valor. Além disso, esses instrumentos cooperam no sentido de expandir as fronteiras do laboratório para além do espaço físico, tendo em vista que podem ser utilizados independentemente do local. Ao construir e agir com esses instrumentos, o laboratório fortalece sua capacidade integradora e, possivelmente, ajuda a catalisar o desenvolvimento da arquitetura.

#### **4.6.2 Mapeamento de Atores e Recursos**

Ao considerar-se que as soluções geradas por um laboratório de inovação social são fruto das interações entre os atores conectados a ele e os recursos disponíveis, torna-se relevante para as diferentes iniciativas desenvolvidas em um laboratório que estes sejam mapeados. No Quadro 17 apresenta-se como o *design* contribui nesse campo e possíveis oportunidades encontradas no laboratório de inovação social da Mercur. Na formação de um grupo de trabalho, por exemplo, devem ser consideradas as habilidades necessárias para que este vá em direção ao propósito. Mapear esses pontos é também tomar consciência sobre eles e as possibilidades que geram, apoiando também a adaptação do grupo a eventuais mudanças no contexto do projeto. Aqui o *designer* atua enquanto conector. O

mapeamento de atores, inclusive realizado como parte do método dessa pesquisa, e a sua representação visual, podem constituir recurso importante para a discussão de formação de equipe e para ajudar na sua atuação posterior.

Quadro 17 - Papel e Oportunidades de Ação do *Designer* ao Mapear Atores e Recursos

Papel do <i>designer</i> - como ele age	Oportunidades de ação identificadas no laboratório de inovação social da Mercur
Conector: mapeia os recursos físicos, humanos e estratégicos necessários ao desenvolvimento de um projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar os envolvidos nas diferentes atividades no laboratório para que mapeiem os diferentes recursos necessários à concretização de um propósito, como por exemplo, entender as habilidades necessárias aos articuladores, <i>makers</i> e suporte técnico de uma linha de trabalho;</li> <li>- Promover reflexão e ação no sentido de habilitar que os atores envolvidos em uma inovação social possam reconhecer e recombina os diferentes recursos disponíveis em um projeto de modo a viabilizá-lo.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa e Freire (2015).

#### 4.6.3 Tornar Visuais as Ideias e Pensamentos

A capacidade de tornar visuais as ideias e os pensamentos compõe o *designer* enquanto profissional (Zurlo, 2010; Cipolla e Moura, 2012; Freire, 2015), sendo que a disciplina é constantemente reconhecida por esse aspecto no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos. Este também é um ponto considerado aqui, no entanto entende-se que essa capacidade encontra possibilidade de expressão também em outros momentos. O Quadro 18 apresenta os papéis que o designer pode assumir para a realização prática da sua capacidade de gerar elementos visuais que representam as ideias e pensamentos dos atores em um projeto, algumas formas pelas quais ele age com esse fim e algumas oportunidades de atuação no contexto dos laboratórios.

Quadro 18 - Papel e Oportunidades de Ação do *Designer* para Tornar Visuais as Ideias e Pensamentos

Papel do <i>designer</i> - como ele age	Oportunidades de ação identificadas no laboratório de inovação social da Mercur
---	---

<p>Visionário: visualiza e projeta possibilidades de futuros mais sustentáveis, agindo para a construção de representações visuais destes;</p> <p>Experimentador: relaciona-se com os atores para projetar com eles, além de desenvolver, prototipar e testar soluções imaginadas;</p> <p>Conector: estabelece relacionamentos mais sustentáveis na rede ao projetar meios que facilitam a comunicação e construção coletiva entre atores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver ou escolher instrumentos que apoiem a comunicação do laboratório como, por exemplo, o Círculo Dourado;</li> <li>- Criar instrumentos facilitem a consulta e ação em torno das dúvidas referentes à um projeto ou estratégia, como por exemplo àquelas levantadas por meio das Listas de Requerimentos e das Questões Relevantes;</li> <li>- Desenvolver representações visuais (mapas de atores) da rede dos projetos do laboratório, como as linhas de trabalho ou as áreas de aprendizagem, possibilitando a visualização desta e a qualificação das ações posteriores;</li> <li>- Desenvolver protótipos de soluções e testá-los para gerar informações que ajudem no avanço de projeto;</li> <li>- Tornar conhecidas informações estratégicas, como propósito e princípios do laboratório e estatísticas de projeto;</li> <li>- Desenvolver convites para que as pessoas conheçam os diferentes propósitos ativos em um laboratório e se engajem naqueles que as interessarem.</li> </ul>
--	--

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa e Freire (2015).

Ao observar as oportunidades descritas pelo pesquisador nos quadros acima, percebe-se que são amplas e diversificadas. No entanto elas são também complementares entre si. Na construção do mapa de atores do DNR, por exemplo, a lógica da oficina e suas etapas de projeto contribuíram para que o resultado esperado fosse alcançado, estando relacionada à capacidade de catalisar processos coletivos. Já o mapeamento dos atores em si e a representação visual desse mapa constituem respectivamente materializações das habilidades de mapear os recursos de um projeto e de desenvolver formas de torná-lo explícito visualmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os laboratórios de inovação social são um modelo organizacional que pode favorecer a criação de diferentes soluções para os desafios sociais contemporâneos. São organizações que buscam a interlocução entre diferentes atores – sociedade, organizações, universidades e poder público – como forma de agir, reconhecendo que as soluções para os desafios sociais devem tentar conciliar os diferentes pontos de vista, contribuindo para a geração de valor social (ARNKIL ET AL. 2010; HASSAN, 2014).

Sendo ambiente onde ocorre essencialmente a colaboração entre diferentes atores, considera-se que pode ser relevante para estes laboratórios o desenvolvimento da alavanca estratégica da arquitetura organizacional. Esta constitui uma resposta a problemas de cooperação, coordenação e comprometimento entre os atores que compõe um ecossistema (KAY, 1993), aspectos que permeiam este tipo de organização.

Zurlo 1999, *apud* Freire 2014 explica que o design estratégico é uma abordagem que encontra plenas possibilidades de expressão em ambientes que desenvolvem a alavanca da arquitetura organizacional. Considerando isso, o pesquisador investigou as possibilidades de contribuição do design estratégico, por meio de sua capacidade de promover diálogos estratégicos, para o desenvolvimento da arquitetura organizacional em laboratórios de inovação social. O laboratório de inovação social da Mercur, unidade de análise dessa pesquisa, constituiu campo fértil de dados, permitindo ao pesquisador analisar as diferentes formas de interação que ali ocorrem, os atores que delas participam e tipologia do laboratório.

Identificou-se, por meio da análise dos atores envolvidos com o laboratório que existe uma complexa cadeia de papéis a serem desenvolvidos. Cada um desses papéis requer uma atitude diferente por parte do ator que o está desempenhando, sendo que muitas vezes um mesmo ator precisa cumprir mais de um papel. A necessidade de identificar os atores relevantes a um projeto e de conciliar os diferentes interesses de cada um deles é constante, pois entende-se que desse modo as soluções terão valor compartilhado entre os atores do ecossistema. Além de conciliar os interesses individuais dos atores, considera-se fundamental para a geração efetiva de valor social a existência de um propósito compartilhado entre eles. Esse propósito é base para a coerência do projeto, tendo em vista que ele é a intenção

compartilhada e o norte de atuação, que deverá ser considerado em todas as decisões.

A realização dos papéis, no entanto, se dá na prática das interações entre os atores. É nas interações que se configuram as relações que um laboratório tem com o seu contexto de atuação, portanto trata-se de ponto fundamental que elas se deem considerando os objetivos do projeto no qual se está trabalhando e também aspectos mais sutis do relacionamento humano, como por exemplo o acolhimento as pessoas, proporcionando que se sintam à vontade, que confiem no processo, que sintam que existe a verdadeira intenção de criação de valor compartilhado etc. A todo momento ficou claro que, mais do que projetar juntos, as interações constituem um espaço de aprendizagem mútua e de construção de relações, cabendo a quem as projeta o cuidado para que se efetivem considerando essas questões. Esse cuidado é fundamental porque influencia diretamente na capacidade dos atores de projetarem juntos. As ferramentas de projeto são relevantes aqui, pois ajudam a conduzir e orientar, mas os aspectos mais sutis que permeiam os relacionamentos humanos são essenciais, entre eles as relações de confiança e reciprocidade fundamentais ao desenvolvimento da arquitetura organizacional.

Buscou-se analisar também a tipologia do laboratório de inovação social da Mercur, chegando a conclusão de que ele não se encaixava em nenhuma das propostas apresentadas pelos autores. A partir disso, entendeu-se que, mais interessante do que classificar um laboratório de inovação social, é relevante entender as possíveis características – e combinações entre elas - que este pode adotar para materializar seu propósito. Esta combinação de características, que é definida pelo próprio laboratório e atores que nele atuam, é o que configurará o modo como um laboratório opera, sendo que ele pode desenvolver diferentes combinações de acordo com o desafio social que pretende enfrentar. Trata-se de um tipo de lógica organizacional que possibilita a um laboratório adaptar-se às condições complexas do contexto e aos recursos disponíveis em cada momento. A flexibilidade em relação às possibilidades de agir do laboratório é importante na medida em que os desafios sociais que ele pretende enfrentar são complexos. Essa flexibilidade abre espaço para que sejam favorecidas ao mesmo tempo inovações *top down*, *bottom up* e *hybrid*. Ao catalisar essas lógicas de inovação, um laboratório incentiva o desenvolvimento de soluções de origem diversa e com a participação de atores diferentes. Essas soluções,

que podem ser independentes entre si, formam conjuntos que, devido a sua natureza diversa, se aproximam da complexidade dos desafios sociais que enfrentam.

A partir desses pontos buscou-se identificar de que modo o design estratégico pode contribuir para o desenvolvimento da arquitetura organizacional em laboratórios de inovação social. Identificaram-se três capacidades que se destacaram nesse aspecto: a capacidades de articular diferentes pontos de vista (ZURLO, 2010), de mapear recursos e atores necessários a algum projeto (ZURLO, 2010; CIPOLLA E MOURA, 2012; FREIRE, 2015) e de tornar visuais as ideias e pensamentos (ZURLO, 2010; CIPOLLA E MOURA, 2012; FREIRE, 2015). Cada uma dessas capacidades é materializada por meio do exercício dos diferentes papéis que o designer desempenha (FREIRE, 2015), sendo esses em diversos momentos complementares entre si, ou seja, uma capacidade se concretiza por meio do exercício de um ou mais papéis combinados. Identificou-se por exemplo, que as atividades de codesign que eram apoiadas por ferramentas visuais - como o mapa de cocriação e a mandala – colaboraram para que atores internos e externos expressassem suas ideias e construíssem coletivamente. Outra visualidade que apoiou o processo foi a criação do mapa de atores, que contribuiu para a visualização da rede do Diversidade na Rua e aprendido por parte de atores internos que interagem diretamente com o projeto. Considera-se relevante que essas habilidades sejam na medida do possível desenvolvidas também por outros atores envolvidos nos processos de inovação, podendo ser o próprio designer o agente multiplicador.

Fundamental é também reconhecer e estabelecer algumas das possíveis limitações dessa pesquisa:

- a) a percepção do pesquisador sobre o contexto complexo no qual está inserido o laboratório é limitada pela sua própria capacidade de ver e analisar o que acontece ao seu redor. Os esforços de registro e validações com outras pessoas servem a essa pesquisa, mas de longe conseguem reproduzir a complexidade do contexto e dos desafios sociais que ali são enfrentados;
- b) o pesquisador não detém conhecimento teórico em áreas como a psicologia e a sociologia e estes poderiam ser úteis para a análise de possibilidades de contribuição do *design* estratégico para a construção dos contratos relacionais;

- c) no exercício de tentar observar as relações mais sutis, como confiança e reciprocidade, verificaram-se questões que dizem respeito ao próprio pesquisador em relação ao contexto no qual está atuando: *As pessoas confiam no pesquisador?, O que o torna confiável ou não?*. O pesquisador também desenvolve ou não contratos relacionais com outros atores com quem interage durante a pesquisa e a forma como se dão os relacionamentos sem dúvida influenciam os resultados;
- d) por fim, esta é essencialmente uma pesquisa onde as interações ocorreram o tempo todo. Mesmo com o devido empenho e revisão dos colegas da Mercur, sem dúvida outros pontos de vista poderiam ser adicionados.

A partir dos resultados alcançados e das limitações apresentadas, sugere-se que futuros estudos sejam realizados no sentido de:

- a) ampliar para outras organizações, seja laboratórios de inovação social ou não, o estudo dos efeitos das práticas do design estratégico enquanto meio para catalisar o desenvolvimento da arquitetura organizacional;
- b) analisar outros laboratórios de inovação social e entender as diferentes combinações de características que eles desenvolvem. Isso pode permitir a avaliação da proposta do pesquisador de que eles não devem se restringir a uma classificação, mas que potencializem sua ação a partir de uma combinação própria de características;
- c) analisar como o design estratégico pode favorecer a comunicação de um laboratório e o ecossistema no qual está inserido;
- d) pesquisar lógicas de projeto que favoreçam o desenvolvimento de propósitos compartilhados entre atores;
- e) compreender como propósitos compartilhados desenvolvidos por meio do design estratégico favorecem a coerência em um ecossistema;
- f) aprofundar a compreensão da relação entre os diálogos estratégicos e o estabelecimento de contratos relacionais, podendo ser relevante a aproximação com outras áreas do conhecimento como a psicologia e a sociologia.

## REFERÊNCIAS

- ARNKIL, R.; JÄRVENSIVU, A.; KOSKI, P.; PIIRAINEN, T. Exploring Quadruple Helix I Outlining User-oriented Innovation Models. University of Tampere. Institute for Social Research. Tampere, 2010.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CIPOLLA, C.; MOURA, H. T.; Social innovation in Brazil through design strategy. **Design Management Journal**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 40-51, 2012. Documento em PDF.
- DIVERSIDADE NA RUA. Santa Cruz do Sul, 2014. Disponível em: <<http://www.diversidadenarua.cc/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.
- ESTUDIO NOMADE. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <[www.estudionomade.com.br](http://www.estudionomade.com.br)>. Acesso em: 15 nov. 2015.
- EUROPEAN NETWORK OF LIVING LABS (ENoLL). **About us**. Brussels, [2015?]. Disponível em: <<http://www.openlivinglabs.eu/aboutus>> Acesso em: 14 mar. 2015.
- FRANZATO, C. et al. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, K. (org.). Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social. São Paulo, Kazuá, 2015, p. 157-182.
- FREIRE, Karine de Mello. Inovação Social Dirigida pelo Design. Simpósio Brasileiro de Design Sustentável, 5. Rio de Janeiro, 2015.
- FREIRE, Karine de Mello. Design estratégico: origens e desdobramentos. Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Gramado, 2014.
- GODOY, C. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübung; MELO, Rodrigo de (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- HASSAN, Zaid. The Social Labs Revolution – a new approach to solving our most complex challenges. Berret-Koehlet Publishers, Inc. San Francisco, 2014.
- KAREBORN, B.B.; STAHLBROST, A. Participatory Design – One Step Back or Two Steps Forward? Participatory Design Conference, 2008.
- KATZY, Bernhard R. Designing Viable Business Models for Living Labs, Technology Innovation Management Review. Canada, 2012.
- KAY, John. Foundations of corporate success: how business strategies add value. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- LÉVY, P. A inteligência coletiva: para uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Edições Loyola, 2011, p. 19-33.



MANZINI, E. Design para a inovação social e sustentabilidade | Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZINI, E. Making things happen – Social Innovation and Design. Milão: DESIS Network, 2014.

MAURI, Francesco. Progettare progettando strategia. Milano: Masson S.p.A, 1996

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008.

MORIN, E. A complexidade e a ação. In: MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NORMANN, R.; RAFAEL, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. Harvard Business Review, n. 71, 1993

OPEN SPACE. 2015. Disponível em: <http://openspaceworld.org/wp2/what-is/> . Acesso em: 20 nov. 2015.

OUDEN, Elke den. Innovation Design – Creating Value for People, Organizations and Society. New York: Springer, 2012.

SANDERS, E. B. N., & STAPPERS, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. CoDesign, 4(1), 5-18.

SANTORO, R.; CONTE, M. Living Labs in Open Innovation Functional Regions. 2009.

SINEK, Simon. Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. USA: Portfolio Penguin, 2011.

THE WORLD CAFÉ. Greenbrae, 2015. Disponível em: < [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com) >. Acesso em: 20 nov. 2015.

TIESINGA, Hendrik; BERKHOUT, Remko. Labcraft - How innovation labs cultivate change through experimentation and collaboration. Labcraft Publishing. *London & San Francisc*, 2014.

ZURLO, F. Design strategico. In: AA. VV. **Gli spazi e le arti**. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. v. 4: Opera XXI Secolo.

**APÊNDICE A – QUESTÕES GUIA PARA GRUPO FOCAL, ENTREVISTAS E  
CADERNO DE CAMPO**

<b>Questão</b>
Qual é o foco de atuação do laboratório?
Quem são os atores que interagem com o laboratório?
Existem papéis definidos para os atores? Quais?
Qual é a base de informações se utiliza ou utilizará no laboratório para desenvolver os seus projetos?
De que forma o usuário se envolve nos trabalhos do lab? Qual papel ele tem?
Quem é o dono do processo do lab?
De que forma o laboratório promove interações entre os atores?
Todos os atores participam de todos os momentos de interação?
Quem escolhe quem participará de cada atividade?
Existem registros dessas interações? De que tipo?
Existem meios para disseminação das informações produzidas nas interações? Que meios são esses?
Existem contratos entre os atores e o laboratório? Como são esses contratos?
De que forma os diferentes atores se beneficiam de suas relações com o laboratório?
Como o laboratório se beneficia da sua relação com diferentes atores?
São identificadas relações de reciprocidade entre os atores do laboratório? Entre quais atores? Entre quais não?
São identificadas relações de confiança entre os atores do laboratório? Entre quais atores? Entre quais não?
São identificadas relações de cooperação entre os atores do laboratório? Entre quais atores? Entre quais não?
São identificadas dificuldades nesses processos de interação? Explicar.
O que o laboratório fala para os atores que com ele se relacionam através da sua comunicação?
Os atores que interagem com o laboratório conhecem o propósito dele?
Como o laboratório se comunica com os colaboradores da Mercur ?
Através de que meios o laboratório se comunica com os colaboradores da Mercur?
Como os colaboradores da Mercur se engajam no laboratório?
Por que motivo os colaboradores da Mercur se engajam no laboratório?

## APENDICE B – RELATÓRIO DO REENCONTRO LAB REALIZADO EM 16/09/2015

No dia 16/09 fizemos uma reunião denominada RE-Encontro do LAB. Para esta reunião foram convidadas as pessoas que em algum momento fizeram parte de algum grupo de trabalho do lab, sendo que compareceram cerca de 30. Não existe registro de quem foi convidado e não participou desse momento. Este foi o convite enviado:

**(RE)ENCONTRO DO LAB**

**QUEREMOS TE CONVIDAR PARA UM MOMENTO MUITO ESPECIAL!**  
Será especial porque seremos presenteados com a sua presença e com a bagagem que você trará para compartilhar.


**ESSE É UM CONVITE PARA UM RE-ENCONTRO...**  
Para reconhecermos e celebrarmos a nossa jornada até aqui porque, sim: planejamos muitas coisas, realizamos muitas coisas!

Vamos reavaliar e reorganizar nossa participação, reavaliar a constituição dos grupos, as atividades, falar sobre o tempo das pessoas e suas possibilidades.

Queremos compartilhar sentimentos, reafirmarmos o propósito do LAB e o nosso propósito enquanto parte desse todo.

**ONDE:** LAB  
**QUANDO:** 16/09 (quarta - feira) das 08:30h as 14h.

*"Ninguém muda ninguém;  
ninguém muda sozinho;  
nós mudamos nos encontros.  
Simples, mas profundo, preciso.  
É nos relacionamentos que nos  
transformamos.  
Somos transformados a partir dos  
encontros,  
desde que estejamos abertos e livres  
para sermos impactados pela ideia  
e sentimento do outro."  
ATRITOS - ROBERTO CREMA*

**MERCUR**   
Desde 1924

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL

O dia foi dividido em 7 momentos principais:

- **Check in:** cada um trouxe uma breve fala sobre o que estava trazendo na “mochila” para o encontro.

- Linha do tempo: neste momento, foi proposta uma atividade que constituía a construção de uma linha do tempo da história do lab desde 2013, ano em que foi escrito o projeto dele para o edital do SESI, até hoje. Para isso utilizou-se uma pergunta disparadora:

**Considerando nossa caminhada até aqui, os momentos que vivenciamos juntos, o que foi marcante? Descreva o que foi impactante, positivo e negativo, nesse processo de construção.**

As pessoas foram convidadas a responder a pergunta com um fato por post it e depois posicioná-las em uma grande linha do tempo pré produzida em papel pardo e colada em uma das paredes do espaço Encontros, onde acontecia a atividade. Durante o tempo em que escreviam e colavam os post its, foram também incentivadas

a ler o que estava escrito pelos colegas, de modo a reconhecer a trajetória do lab até o momento. Após essa etapa, todos foram convidados a retornar para o círculo principal e foi colocada a seguinte pergunta:

**O que eu e o que nós temos para celebrar hoje em relação ao lab?**

Todos responderam individualmente essa pergunta como forma de fechar esse momento de celebração e reconhecimento da trajetória.



- **COM-TRATO:** após a linha do tempo, partimos para uma etapa denominada COM-TRATO, que constituiu uma etapa onde as pessoas tiveram a oportunidade de se manifestar entendimentos a partir do seguinte questionamento:

**O que precisamos para cuidarmos de nós mesmos e dos outros?**

As respostas, assim como na linha do tempo, também foram escritas em post its, mas nesse caso foram coladas em uma folha de flip chart específica para isso, sendo que depois os combinados foram transcritos para um arquivo digital. Este COM-TRATO é um importante documento a ser analisado na pesquisa, tendo em vista que nele estão contidas informações que dizem respeito a forma como as pessoas acreditam ser importante que as relações se estabeleçam entre elas, ou seja, tratam-

se de combinados de convivência ou até contratos informais relacionados às expectativas individuais de relacionamento entre as pessoas. Considerando que esta é uma pesquisa que visa justamente entender a promoção destes contratos por meio do design estratégico, faz sentido analisá-los posteriormente.

- **Apresentação proposta da nova estrutura do lab:** no final da manhã, por volta de 11h, foi feita a apresentação da proposta da nova estrutura do lab. Começou-se falando do momento de construção da primeira estrutura, em torno dos GT's e de porque essa era necessária na época. Basicamente tratava-se de um momento de construção do lab, onde era necessária especial atenção com a estrutura física do espaço e por isso quase todos os GT's foram constituídos ao redor dele.

Foi elaborada pelo GT Geral, uma proposta para a continuidade dos trabalhos do lab que compreende uma nova estrutura composta por três macro áreas: planejamento e suporte, prototipação e áreas de aprendizagem.

- A macro área de planejamento e suporte é a que “oferece suporte às áreas de aprendizagem + prototipação por meio da reflexão, planejamento e implantação de políticas e diretrizes nas temáticas **mobilização das pessoas, comunicação e movimentação do conhecimento**, de modo a difundir o lab na Mercur e na comunidade, além de engajar as pessoas”. Entende-se que estas atividades são de base para o lab na medida em que permitirão que as pessoas se empoderem a fim de criar os mais diversos tipos de iniciativas neste espaço. Trata-se de um movimento de protagonismo do GT Geral em se colocar como uma área de suporte às outras no sentido de querer ajudar a viabilizar diferentes iniciativas por meios a serem criados a partir das interações com a rede ocorridas tanto no passado como também no futuro. Algumas questões relevantes referente ao trabalho desta macroárea e suas subdivisões foram levantadas previamente e apresentadas ao grupo para que este entendesse de que tipo de trabalho prático se ocuparia essa macro área. São elas:

- Mobilização das pessoas - perguntas relevantes:
  - Como chegaremos em todas as pessoas na Mercur?
  - O que mobiliza as pessoas?
  - Qual o papel do mobilizador no lab?
  - O mobilizador é uma pessoa? É uma coisa?
  - O que me mobiliza?
  - Quais as diferentes formas de mobilização que existem no mundo?
- Comunicação - perguntas relevantes:
  - O que o lab fala?

- Como fala?
- Para quem fala?
- O que é essencial falar?
- O que é recorrente? o que é pontual?
- O que é um lab de inovação social?
- Como podemos ajudar a informação circular?

Movimentação do conhecimento - perguntas relevantes

- Que conhecimento queremos movimentar?
- Como engajamos as pessoas que tem algo para ensinar?
- Como fazer com que o conhecimento extrapole as vivências e oficinas?

- Áreas de aprendizagem: são compostas pelas áreas nas quais existe interesse por parte da Mercur, dos funcionários da Mercur e da comunidade em geral em criar / promover momentos de compartilhamento de conhecimento no lab. As pessoas deverão se organizar em torno dessas áreas para pensar e desenvolver oficinas, vivências, rodas de conversa, etc, ao redor do propósito de cada uma delas.

Áreas sugeridas a partir dos grupos que já estão acontecendo:

- ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL / SABORES / ... : espaço + propósito
- NATUREZA: espaço + propósito
- LEITURA: espaço biblioteca + propósito
- OFICINA: espaço atelier + propósito

Neste ponto é importante destacar a mudança de caráter de cada uma das áreas. Elas nasceram com fins de cuidar da construção do espaço físico do lab, cada qual com suas características. Conforme esta tarefa foi sendo finalizada, ou como no caso da cozinha adiada, os grupos perderam o seu norte de trabalho e começaram a se organizar ao redor de causas, ou como chamamos aqui, de propósitos. Isso ficou mais evidente no GT da Cozinha / Sabores e a partir desse aprendizado foi construída a proposta para as demais. Portanto, cada uma dessas áreas de aprendizagem passa a cuidar para além do espaço físico e assume caráter de desenvolvedor de oportunidades de aprendizagem em torno do seu propósito (que será desenvolvido pelos grupos com apoio do GT Geral).

- Prototipação e Negócios Sustentáveis: É a área que pensa os processos continuados de desenvolvimento de novos produtos e serviços dentro do escopo da inovação social. Ou seja, são projetos que usam do ecossistema do LAB Mercur para criar soluções relevantes para problemas reais buscando modelos de negócio de valor compartilhado (geram receita para manter sua ação de impacto). Está dividido em

duas instâncias: projetos propostos pela comunidade (pessoas, grupos, coletivos em geral), linhas de trabalho da Mercur (intenções estratégicas de pesquisa e desenvolvimento da empresa). As necessidades e desafios são diferentes em cada uma delas.

-Projetos propostos pela comunidade - perguntas relevantes:

O que achamos importante fazer para realizar essa atividade?

Seria interessante conhecer pessoas, grupos e coletivos que se identifiquem com a cultura maker?

Que tipo de movimentos precisamos fazer para falar com elas?

Como podemos convidar para conhecerem o LAB Mercur?

Como mostramos os benefícios de fazer parte do ecossistema LAB Mercur?

Como mostramos a lógica da inovação aberta e combinamos a nossa parceria?

- Linhas de Trabalho Mercur - perguntas relevantes:

O que podemos fazer para desenvolver essa proposta com a Mercur?

Como podemos identificar o interesse dos colaboradores em novas linhas de trabalho?

Qual é o sentido de abrir outras linhas de trabalho?

Quais são nossas dúvidas em relação ao funcionamento de uma Linha de Trabalho?

Quem precisa saber o que são as Linhas de Trabalho? Como fazemos para explicar para essas pessoas?

Após a apresentação da proposta da nova estrutura todos foram almoçar e o retorno foi combinado para às 13h30min.

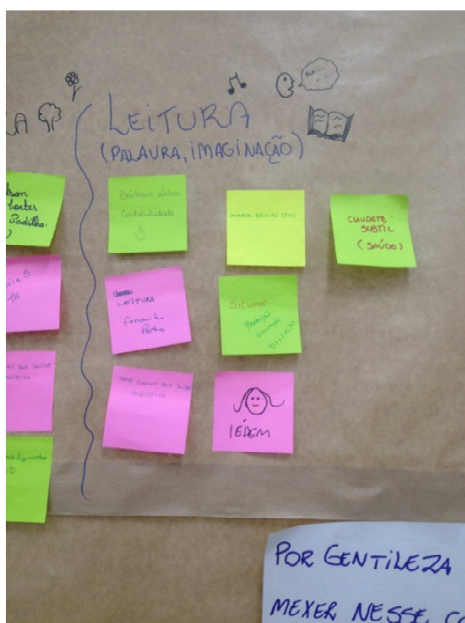
- **Open Space:** à tarde realizamos uma dinâmica de conversas chamada Open Space, onde os participantes da atividade do dia tiveram a oportunidade de participar de rodas de conversa temáticas com as quatro áreas de aprendizagem acima mencionadas, mais planejamento/ suporte e prototipação, em um total de 6 temáticas.



- **Escolhas individuais:** após conhecerem cada uma das áreas durante o open space, as pessoas foram provocadas a se disponibilizar a atuar em uma ou mais delas, considerando a sua vontade pessoal bem como a disponibilidade de tempo, mesmo que não se saiba nesse momento quanto demandará de cada um (exceto GT Geral que tem reuniões semanais nas quartas-feiras das 8h30 min às 10h30min).

Organizou-se espaços no final da linha do tempo, com a descrição de 5 áreas: Suporte/planejamento + prototipação, sabores, natureza, leitura e oficina, sendo que cada pessoa pode escrever o seu nome em post its e colar abaixo de cada um dos grupos, declarando assim a intenção de participar dele.





- **Check out:** O que você leva na mochila hoje?

Finalizamos o dia com um check out a partir da pergunta acima mencionada. Houve uma grande diferença de comportamento das pessoas em relação ao check in.

Estavam mais motivadas na minha percepção, no entanto é necessário continuidade no trabalho para a manutenção desta.

### APENDICE C – REGISTROS DE CAMPO PARCIAIS DO PESQUISADOR

Questão
<p>Qual é o foco de atuação do laboratório?</p> <p>19/07/2015 – O laboratório de inovação social da Mercur é um projeto desenvolvido pela empresa. É relevante afirmar que a Mercur se posiciona como uma indústria que tem um laboratório de inovação social, ou seja, a empresa assume a sua vocação industrial e busca através do lab encontrar novas formas de se relacionar com a rede e o desenvolvimento sustentável de novos modelos de negócio. Como sustentável leia-se respeitando os princípios da empresa e também comercialmente / financeiramente viáveis.</p>
<p>Quem são os atores que interagem com o laboratório? Existem papéis definidos para os atores? Quais?</p> <p>20/07/2015 – Neste momento entendo que existem diferentes tipos de atores ligados ao laboratório. Existem aqueles <b>atores internos que estão diretamente ligados a atividades organizacionais do lab</b>, sendo eles o GT geral e demais grupos de trabalho ligados às atividades de fomento no lab. A lédem também é parte desses atores, não sei se ela entra como GT geral ou não. Existem também os <b>atores internos que não estão ligados ao dia a dia do lab</b>, que são os demais funcionários da empresa que propõe e participam das atividades do lab e de suas linhas de trabalho. Estes atores estão dispostos geograficamente em mais de um lugar, tendo em vista que a Mercur tem a sede do centro de Santa Cruz do Sul, onde fica a estrutura física do lab, a sede do distrito industrial, que tem uma grande parte dos funcionários alocados e também os funcionários externos, que se espalham por diversas partes do país. Existem também os <b>atores internos que estão diretamente ligados às linhas de trabalho desenvolvidas no lab</b>. Este grupo é formado por funcionários que fazem parte da equipe da linha de trabalho, seja como chamadores ou articuladores. Existem também os <b>atores externos diretamente ligados às atividades do lab</b>, como é o caso da estúdio Nômade; os <b>atores externos diretamente ligados às linhas de trabalho</b>, que nesse momento podem ser representados pela rede do Diversidade na Rua; os <b>atores externos indiretamente ligados ao lab</b>, como é o caso da comunidade em geral, pessoas de referência que eventualmente interajam com o lab por meio de suas atividades, etc.</p>
<p><b>Qual é a base de informações se utiliza ou utilizará no laboratório para desenvolver os seus projetos?</b></p> <p>17/08/2015 – percebo que temos diversas fontes de informação para os desenvolvimentos de projetos da linha de trabalho facilitadores da vida diária. A principal delas, sem dúvida, é a interação com os diversos atores da rede, como professores, terapeutas ocupacionais, fisioterapeutas e usuários dos produtos. Além</p>

disso, existe uma intenção de grupo de estudos com base mais científica sobre os temas, porém ele ainda não foi levado à frente. No que cabe a mim, como bolsista, tenho oportunidade de propor alguns temas para estudo nesse grupo.

20/09/2015 – universidades estão ganhando força de atuação junto à linha de trabalho por meio de dois projetos: a atuação da Mercur durante a Mercopar com o espaço de oficinas, onde estamos trabalhando em conjunto com a FTEC Caxias e com o IFRS Bento no desenvolvimento de oficinas e também com os alunos da FTEC que vão participar das oficinas como designers; e também por meio da parceria com o tecnólogo em design da Unisinos, que desenvolverá projetos em parceria com a Mercur por meio da disciplina de ergonomia.

**De que forma o usuário se envolve nos trabalhos do lab? Qual papel ele tem?**

17/08/2015 - Os usuários se envolvem principalmente como fonte de informações para a construção de protótipos e produtos, porém nas últimas semanas temos buscado desenvolver oficinas também para que eles criem soluções a partir das próprias experiências. Um exemplo foi uma oficina que fizemos com professores e terapeutas ocupacionais da APAE de Garibaldi. Criamos três grupos e dividimos a oficina em três áreas de interesse da linha de trabalho: estudo, alimentação e higiene. Com isso, entregamos diversos tipos de materiais para as pessoas. Com estes materiais, incentivamos que eles criassem protótipos de soluções para problemas que eles enfrentam no dia a dia com os pacientes.

20/09/2015 – estão programadas novas oficinas de prototipação com usuários por meio da APAE Santa Cruz e também durante a Mercopar. Em ambas oportunidades usuários terão a oportunidade de trabalhar diretamente no desenvolvimento de protótipos de produtos ligados à linha de trabalho facilitadores da vida diária.

**Quem é o dono do processo do lab?**

Mercur

**De que forma o laboratório promove interações entre os atores?**

O laboratório promove atividades de interação como:

- rodas de conversa onde as pessoas, guiadas por perguntas, interagem no sentido de fazer emergir a inteligência coletiva;

- oficinas de prototipagem para que os atores da rede criem mecanismos / gambiarras / improvisações que depois podem servir de inspiração para a criação de produtos;

- são também desenvolvidos protótipos de soluções dentro da empresa a partir dos aprendizados com a rede. Estes protótipos são enviados para usuários ou pessoas que tenham contato com usuários (como os professores deles) para que analisem o produto durante as interações.

Para fundamentar as interações utiliza-se uma ferramenta chamada Lista de Requerimentos, na qual as pessoas que fazem parte da estrutura interna da linha de trabalho se baseiam para coletar informações durante as interações. Ela é composta por perguntas norteadoras que são importantes para a linha de trabalho, sendo dividida em três grandes grupos. Esta lista é construída pelas próprias pessoas e pode ser considerada “viva”, ou seja, ela se modifica constantemente a partir das interações, na medida em que alguns pontos são sanados e outras dúvidas surgem conforme o caminho. Esta é uma ferramenta nova e estão sendo desenvolvidos os mecanismos para facilitar a interação com ela. A princípio ficou decido que será construído um infográfico com as informações da lista de requerimentos para basear as interações e o desenvolvimento de produtos e protótipos.

<p><b>Todos os atores participam de todos os momentos de interação?</b> 17/08/2015 - Não.</p>
<p><b>Quem escolhe quem participará de cada atividade?</b></p>
<p><b>Existem registros dessas interações? De que tipo?</b> 17/08/2015 - São feitas colheitas das atividades. Até o momento não existe um padrão para o registro das informações. O que fizemos foi captar as informações coletadas pelas pessoas internas ao lab, dos participantes de fora e registros fotográficos, organizando-os em apresentações e mapas mentais. Na semana passada decidimos que deverá ser criado o infográfico para representar as informações da lista de requerimentos, porém este ainda não foi elaborado e a primeira reunião sobre o tema está agendada para o dia 20/08. Estou na equipe que vai conduzir este trabalho, juntamente com a Claudinha (comunicação), Breno (direção) e Fernando (bolsista história).</p>
<p><b>Existem meios para disseminação das informações produzidas nas interações? Que meios são esses?</b> 17/08/2015 - As informações são compartilhadas por meio das colheitas realizadas pelos participantes dos eventos, que organizadas em apresentações, são repassadas aos envolvidos internamente com a linha de trabalho. Estamos organizando o infográfico que também será uma ferramenta com este fim. Entende-se no entanto, que existem oportunidades de melhoria com relação à dimensão da circulação do conhecimento entre os atores da rede.</p> <p>O DNR, projeto que é o chamador da linha de trabalho dos facilitadores de AVD's, também tem algumas formas para a disseminação do conhecimento produzidos pela rede, não se limitando somente àquelas que produzidas durante as interações. Exemplos de seções no site <a href="http://diversidadenarua.cc">diversidadenarua.cc</a> com este fim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tua história: é um espaço para dar visibilidade a fatos que normalmente passam despercebidos. São opiniões, histórias e curiosidades vivenciadas por pessoas no seu dia a dia e que podem ser abertas e debatidas. As pessoas podem escrever sobre fatos cotidianos, conteúdos de opinião, projetos, curiosidades e tudo que possa ser compartilhado para ampliar a percepção sobre o tema da diversidade, inclusão e acessibilidade;</li> <li>- Mundo inclusão: seção onde estão concentradas diferentes iniciativas que abordam o tema da diversidade e que precisam ser amplamente debatidas, tais como: tecnologia assistiva, recursos públicos voltados à acessibilidade, educação, aprendizagem em rede, cultura e comportamento. Todos os textos disponibilizados vêm de blogs, agências de notícias e sites especializados que produzem conteúdo original a respeito desses assuntos. São matérias, depoimentos e entrevistas que podem inspirar e que a empresa deseja que mais gente conheça;</li> <li>- Gambiarras: esta seção serve para o compartilhamento de "gambiarras", ou seja, ideias e sugestões de adaptações feitas para ajudar pessoas em diferentes situações cotidianas. De preferência, aquelas adaptações que possam ser construídas em sua própria casa e utilizadas em diferentes ambientes (em casa, no trabalho, na escola, etc.). Trata-se de um espaço aberto para que as pessoas compartilhem as suas gambiarras com as outras e que o conhecimento sobre adaptações circule na sociedade;</li> <li>- Debate aberto: este é o espaço criado para as discussões sobre diversidade, inclusão e acessibilidade. O formato é de fórum, ou seja, questões são lançadas pelos participantes e cada resposta pode ser replicada, levando o debate a um patamar avançado. O conteúdo é aberto e pode ser visualizado durante e após o</li> </ul>

debate, porém, para responder e lançar novas questões é preciso fazer um cadastro simples no site do DNR;

- Cotidiano: este é o espaço para que as pessoas acompanhem um pouco dos caminhos percorridos pelo Diversidade na Rua, em prol da formação e ampliação desta rede. Este é o ponto de encontro entre os atores da rede e as diversas conversas, as visitas e as vivências que acontecem enquanto a rede se constrói.

20/09/2015 – No DNR existem os meios de disseminação de informação acima citados, no entanto a movimentação do conhecimento ainda é um tema a ser bastante trabalhado dentro do lab. No último dia 16/09 fizemos a reunião denominada Reencontro do Lab e esta temática ficou diretamente contemplada pela nova estrutura organizacional. Explico: o GT Geral passa a ter função de suporte e planejamento para os demais grupos de trabalho do lab, sendo que uma das áreas de suporte é ajuda na criação de mecanismos para a movimentação do conhecimento gerado. Além disso, outras duas dimensões de trabalho que agora cabem ao GT geral são o suporte por meio das áreas de comunicação e também de mobilização de pessoas. Os meios para disseminação da informação ainda não foram estabelecidos, tendo em vista que o trabalho é recente, no entanto o grupo identifica a necessidade de que estes sejam criados e se estrutura para isso.

- REDMINE

**Existem contratos entre os atores e o laboratório? Como são esses contratos?**

**COM-TRATO – o que é importante**

**De que forma os diferentes atores se beneficiam de suas relações com o laboratório?**

17/08/2015 - Percebo inicialmente duas formas de benefício dos atores em relação às atividades do lab por meio de sua linha de trabalho facilitadores da vida diária. São elas:

- acesso aos produtos do Diversidade na Rua;  
- oportunidades de troca e construção de conhecimento entre os atores da rede, já que estas são muitas vezes raras. Um exemplo são as conversas entre professores de escolas especiais;

PERGUNTA: COMO IDENTIFICAR MELHOR ESSE PONTO?

20/09/2015 - aquilo que não é da linha de trabalho:

- possibilidade de criação de capital social na empresa por meio das atividades no lab;

**Como o laboratório se beneficia da sua relação com diferentes atores?**

17/08/2015 -

- sensibilização dos participantes internos da linha de trabalho com relação à temática desta;

- insights para a criação de produtos;  
- validação e teste de protótipos;  
- desenvolvendo protótipos junto com os usuários;  
- divulgando os produtos já em linha do DNR;

**São identificadas relações de reciprocidade entre os atores do laboratório? Entre quais atores? Entre quais não?**

17/08/2015 - Percebo que sim, as relações de reciprocidade são estabelecidas. Tanto nas oportunidades de conversas internas, como nas externas, frequentemente ouço relatos de pessoas agradecendo pela oportunidade de interagir com a linha de trabalho e com o DNR, pois estes proporcionam momentos de certa forma raros na vida cotidiana, onde as trocas de conhecimento são permitidas, onde se pode ouvir as outras pessoas e ser ouvido. Internamente, nas reuniões da linha de trabalho, as pessoas frequentemente se emocionam e relatam como o processo tem sido importante para o crescimento pessoal de cada um. Os aspectos profissionais são mencionados também, mas percebo que existe um forte componente de crescimento pessoal nos relatos e acredito que estes é que efetivamente fazem as pessoas se engajarem no processo da linha de trabalho.

**São identificadas relações de confiança entre os atores do laboratório? Entre quais atores? Entre quais não?**

17/08/2015 – percebo que sim, são identificadas essas relações. Internamente à linha de trabalho isso se expressa por meio do clima de trabalho nas reuniões, que além de acontecer é expresso em palavras pelas pessoas.

No que diz respeito aos atores externos, percebo também que existem relações fortes de confiança. Alguns exemplos:

- Em julho desenvolvemos atividades junto aos professores de salas de recursos e também dos de escolas especiais de Porto Alegre, por meio de contato com a 1ª Coordenadoria Regional de Educação. O primeiro ponto é que dificilmente uma indústria tem abertura para desenvolver esse tipo de trabalho com eles, conforme o relato de pessoas que ali trabalham. Além disso, tivemos autonomia total para propor as atividades a serem realizadas. Trata-se de um relacionamento de alguns anos entre a Mercur e a 1ª CRE, sendo que no início, conforme relatos da Silda, não era assim. A Mercur levou algum tempo de conversa até que eles confiassem no trabalho e abrissem espaço para as interações. Hoje em dia existe abertura e inclusive eles chamar a Mercur para participar de atividades;

- Fomos convidados pelo SEBRAE RS para ocupar um espaço de cerca de 50m<sup>2</sup> durante a feira MERCOPAR em Caxias do Sul. Eles cederão o espaço gratuitamente para promovermos atividades ligadas ao DNR. Estamos conectando atores da rede como o IFRS e a FTEC Caxias para, em conjunto com o Sebrae, desenvolvermos oficinas de prototipação junto à pessoas da sociedade. As oficinas estão sendo programadas, mas o fato de o SEBRAE dispor desse espaço de forma gratuita configura confiança na Mercur no sendo de acreditar que a empresa está apta a desenvolver um trabalho relevante para o espaço de inovação. Cabe ressaltar que a Mercopar é uma feira importante do setor metal mecânico e os espaços na feira são pagos;

**São identificadas relações de cooperação entre os atores do laboratório? Entre quais atores? Entre quais não?**

20/09/2015 – as relações de cooperação existem entre os diversos membros da rede do LAB, mas entendo que são especialmente fortes dentro dos projetos ligados ao DNR como a linha de trabalho facilitadores de AVD. Dois exemplos atuais são: a construção da dinâmica de trabalho a ser realizada durante a Mercopar, que reúne SEBRAE, Mercur, Vereda Criativa, IFRS e FTEC, bem como diversas outras instituições convidadas como participantes do evento; a parceria com a disciplina de

ergonomia, do curso tecnólogo em design da Unisinos, onde alunos em empresa cooperarão para a criação de soluções.

No mapa de conexões do DNR identificamos diversos atores com os quais o DNR se relaciona em diversos níveis e de fato existe relação de cooperação entre eles.

**São identificadas dificuldades nesses processos de interação? Explicar.**

Sim, existem dificuldades de interação entre diferentes atores que compõe o ecossistema do laboratório.

Exemplos:

- Existem atores externos ao lab, como a 1ª CRE, que não estão acostumados a se relacionar com a indústria. Isso influencia a relação na medida em que são necessários esforços para criação de confiança entre partes para que as interações aconteçam. Este no meu ponto de vista é um exemplo claro que onde os contratos relacionais precisam ser estabelecidos. O DNR e a 1ª CRE atuam no mesmo contexto, que é o de pessoas com deficiência física e intelectual, no entanto o caráter distinto de cada uma das organizações exige que exista uma aproximação cuidadosa no sentido de que se estabeleça confiança e sejam percebidos os ganhos de valor para ambas as partes por meio das interações. A Silda relata a experiência do contato com a 1ª CRE como um desafio de conquista de confiança e credibilidade que hoje alimenta o DNR e a linha de trabalho por meio das interações;

- As dificuldades de articulação e desenvolvimento de projetos entre os grupos de trabalho do lab são outro exemplo. Os grupos foram inicialmente constituídos visando a criação da estrutura física do lab. Nesse caminho houveram situações como a não liberação de verba para a construção da cozinha, o que desmobilizou o grupo. Retomou-se o trabalho deste GT quando ele modificou sua área de interesse da construção do espaço físico para pensar o “software”.

- As dificuldades de relacionamento eventual que ocorrem dentro do grupo interno, como quando alguém fala algo de modo a criticar o trabalho desenvolvido por outro grupo ou pessoa e este sente-se ofendido / triste / desmotivado. O episódio envolvendo a oficina de libras do GT Espaço de Aprendizagem é um reflexo de um desses momentos, já que algumas pessoas se sentiram muito mal com as críticas recebidas e fez-se necessário um movimento de acolhimento dos desconfortos para que o trabalho continuasse a ser desenvolvido.

- Registro de 08/07 aponta receio da Tina e da Silda sobre como os articuladores se relacionam com a rede do DNR. Elas entendem que é imprescindível que o grupo entenda que a rede se estabeleceu por meio de relações de reciprocidade entre os atores e esta característica deve ser mantida, sendo fundamental a qualificação dos articuladores. Conversou-se sobre o tema em uma reunião e decidiu-se criar o mapa de atores como uma forma de viabilizar a conversa sobre este tipo de relacionamento (ferramenta para criação de diálogo).

**O que o laboratório fala para os atores que com ele se relacionam através da sua comunicação?**

20/09/2015 – o laboratório pouco se comunica com os atores com os quais se relaciona. Uma das dimensões de trabalho definidas para o novo GT Geral de suporte é a comunicação interna e externa, pois entende-se que é uma área pouco trabalhada e fundamental para a disseminação do lab na Mercur e na comunidade. Existe uma “barreira” neste aspecto que é a noção de que a comunicação deve ser construída de forma bastante orgânica, no entanto isso ocasionou a não comunicação do lab e consequente dificuldade de entendimento do que o lab

efetivamente é por diversos atores da rede, como muitos colaboradores da Mercur e também por atores externos.

**Os atores que interagem com o laboratório conhecem o propósito dele?**

20/09/2015 – acredito que a grande maioria não, já que o propósito do espaço não está exposto em lugar nenhum e não tenho tido contato com ele durante as interações que vivo no lab.

**Como o laboratório se comunica com os colaboradores da Mercur ?**

20/09/2015 – hoje por mural, por email e por meio das conversas informais entre funcionários. Os colaboradores que participam do Plano de Educação estão sendo convidados a conhecer o lab durante a semana.

**Através de que meios o laboratório se comunica com os colaboradores da Mercur?**

26/09/15 - Mural e email. GT Geral (suporte e planejamento) tem esse assunto na pauta, pois existe a necessidade de ampliação. Site está sendo construído.

**Como os colaboradores da Mercur se engajam no laboratório?**

20/09/2015 – não existe um processo formal para engajamento de novos colaboradores no lab. Os mecanismos de engajamento serão pensados pelo G Geral, apoiados pelos grupos de aprendizagem, no qual diz respeito a área de mobilização das pessoas.

**Por que motivo os colaboradores da Mercur se engajam no laboratório?**

20/09/15 - oportunidade de viver momentos de troca e aprendizado