

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

LAUREN HOMRICH AITA

**EXPERIÊNCIAS DE INOVAÇÃO SOCIAL EM LIVING LABS:
Contribuições do Design Estratégico**

Porto Alegre

2016

LAUREN HOMRICH AITA

**EXPERIÊNCIAS DE INOVAÇÃO SOCIAL EM LIVING LABS:
Contribuições do Design Estratégico**

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

Orientadora: Profa. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz

Porto Alegre

2016

A311e Aita, Lauren Homrich.
Experiências de inovação social em living labs :
contribuições do design estratégico / Lauren Homrich Aita.
– 2016.
160 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2016.
“Orientadora: Profa. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz.”

1. Design Estratégico. Inovação Social. Living Labs.
Organizações Inovadoras. Redes de Projeto. I. Título.

CDU 7.05

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

LAUREN HOMRICH AITA

**EXPERIÊNCIAS DE INOVAÇÃO SOCIAL EM LIVING LABS:
Contribuições do Design Estratégico**

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

Aprovada em: 29, de março de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz
Unisinos

Prof. Dr. Carlo Franzato
Unisinos

Profa. Dra. Chiara Del Gaudio
Unisinos

Prof. Dr. Guilherme Trez (MPGN)
Unisinos

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para que eu percebesse este percurso de mestrado como um intenso e significativo processo de desenvolvimento humano, muito mais complexo e profundo do que o próprio processo de construção de conhecimento e de qualificação profissional.

Sou muito grata por contar com a rica rede de apoio que me cerca – família, amigos, colegas, professores, terapeutas, clientes – a qual foi essencial para que os desafios dos últimos dois anos fossem superados. Agradeço, também, a parceria da professora Ione nesta caminhada, a generosidade dos participantes do TransLAB e da Mercur S.A., que me acolheram e que inspiraram os resultados desta pesquisa. Por fim, é fundamental agradecer à Unisinos e à CAPES que mantêm políticas que me permitiram acessar o mestrado e que também possuem regras que me influenciaram a concluí-lo.

*“O medo de um futuro que tememos,
só pode ser superado com imagens
de um futuro que queremos.”*

Wilhelm Barkhoff

RESUMO

Esta dissertação tem como tema a Inovação Social em Living Labs, deflagrada na interface entre a constituição de novas sociabilidades e os modos de produção de valor a partir de contribuições do Design Estratégico. A discussão das práticas projetuais foi feita à luz dos conceitos ecossistêmicos da sociedade em rede e do metaprojeto como cultura de projeto. Além da revisão bibliográfica, também foi realizada uma pesquisa aplicada de inspiração etnográfica, com abordagem qualitativa e com objetivo exploratório junto a dois Living Labs: o TransLAB e o Laboratório Mercur de Inovação Social. Como resultado, foram apresentados fatores de mobilização em redes de projeto para Inovação Social, assim como foram descritas estratégias e instrumentos projetuais utilizados para promoção de trabalho colaborativo. Em ambos contextos pesquisados, o Living Lab pôde ser compreendido como um Espaço *Hub* que habilita a articulação de redes projetuais que buscam gerar sistemas-produto-serviço socialmente inovadores ou novos modelos de negócio. À luz do Design Estratégico, a pesquisa também identificou a potencialidade de Living Labs serem apropriados como Cenários Vivos, em que se cria um deslocamento para ampliar possibilidades criativas e as pessoas experimentam outras lógicas organizacionais, provocando reflexões e ativando sua ação estratégica para uma transição sustentável com a criação de novos modos de relação e de coprodução de valor. Por fim, foram indicadas diretrizes para promoção de processos inclusivos na articulação de redes projetuais para a Inovação Social no contexto de Living Labs.

Palavras-chave: Design Estratégico. Inovação Social. Living Labs. Organizações Inovadoras. Redes de Projeto.

ABSTRACT

This dissertation is subject to Social Innovation in Living Labs, triggered at the interface between the creation of new sociability and value of production methods from contributions of Strategic Design. The discussion of projective practices was made in light of ecosystem concepts of network society and the meta-project and project culture. Besides the theory review was also conducted an ethnographic inspiration applied research with a qualitative approach and exploratory objective within two Living Labs: the TransLAB and Mercur Laboratory of Social Innovation. As a result, mobilization factors in network design for social innovation were presented, as strategies and projective instruments used for collaborative work promotion were described. In both contexts studied, the Living Lab could be understood as a Hub Space that enables the articulation of projective networks that seek to generate socially innovative product-service-systems or new business models. In the light of the Strategic Design, the survey also identified the Living Labs capability to be recognized as Living Scenarios in which is possible to create an offset to expand creative possibilities, and people experience other organizational logics, causing reflections and activating its strategic action for a transition sustainable with the creation of new relations and co-production value. Finally, guidelines were recommended for promotion of inclusive processes in the articulation of projective networks for Social Innovation in the context of Living Labs.

Keywords: Strategic Design. Social Innovation. Living Labs. Innovative Organizations. Project Networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos presentes na Cultura de Projeto	15
Figura 2: Três perspectivas da cultura de projeto	18
Figura 3: Rede de intérpretes socioculturais.....	22
Figura 4: A espiral da inovação dirigida pelo Design	23
Figura 5: Distinção entre Design Social e Design para Inovação Social	31
Figura 6: Processo de Inovação Social.....	32
Figura 7: Exemplos de soluções habilitantes: foto história e exibição.....	38
Figura 8: Representação gráfica da metodologia de Living Labs: FormIT	47
Figura 9: Software MAXQDA de análise de dados qualitativos	59
Figura 10: Linha do tempo do histórico do TransLAB.....	63
Figura 11: Loja virtual da Mercur com a linha de produtos Diversidade na Rua	71
Figura 12: Divergências de informações <i>online</i> e <i>off-line</i>	85
Figura 13: Configurações de encontros do IPF e AoH	91
Figura 14: Encontros a rede do DNR realizados entre maio e julho / 2015.....	94
Figura 15: Cabeçalho da plataforma Diversidade na Rua.....	96
Figura 16: Exemplo de dificuldades encontradas para representação de dados.....	99
Figura 17: Necessidade de mediação para sistematização de dados (agosto).....	100
Figura 18: Oficinas de cocriação realizadas entre setembro e outubro 2015..	101
Figura 19: Produtos desenvolvidos e Oficinas de Legitimação com usuários	103
Figura 20: Processos de orquestração para a mobilização de atores	108
Figura 21: Representação da espiral da inovação dirigida pelo Design em camadas projetais.....	111
Figura 22: Categorias de diretrizes para promoção de processos inclusivos.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Possíveis relações entre cultura de projeto e cultura de metaprojeto.....	24
Quadro 2: Concepções sobre Living Labs.....	45
Quadro 3: Processos e tarefas de orquestração de redes de inovação	50
Quadro 4: Questão 1	73
Quadro 5: Questão 2	78
Quadro 6: Questão 3	82
Quadro 7: Questão 4	86
Quadro 8: Categorias de conteúdos observados no grupo de e-mails.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cronograma da observação participante no Laboratório Mercur	55
Tabela 2: Lista de entrevistados do TransLAB.....	57
Tabela 3: Unidades de análise extraídas das entrevistas no TransLAB	59
Tabela 4: Categorias geradas no processo de análise de conteúdo.....	60
Tabela 5: Resultado da análise de conteúdo da Questão 1.....	76
Tabela 6: Resultado da análise de conteúdo da Questão 2.....	80
Tabela 7: Resultado da análise de conteúdo da Questão 3.....	84
Tabela 8: Resultado da análise de conteúdo da Questão 4.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1 Cultura de Projeto e Design Estratégico	14
2.2 Inovação Social como descontinuidade sistêmica	28
2.3 Organizações inovadoras e Living Labs	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1 Delineamento da pesquisa	53
3.2 Técnicas e instrumentos de coleta e de análise.....	54
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 TransLAB – Laboratório Cidadão	62
4.2 Laboratório Mercur de Inovação Social	66
4.3 Espaço de construção da organização: TransLAB.....	72
4.4 Espaço de reinvenção da organização: Mercur	88
4.5 Análise crítica dos processos.....	106
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A – ENTREVISTAS TRANSLAB: COMO DESCREVEM A PARTICIPAÇÃO	125
APÊNDICE B – ENTREVISTAS TRANSLAB: O QUE MOBILIZA.....	137
APÊNDICE C – ENTREVISTAS TRANSLAB: O QUE DESMOBILIZA	143
APÊNDICE D – ENTREVISTAS TRANSLAB: COMO GOSTARIAM QUE O LABORATÓRIO FOSSE.....	152
ANEXO A – CD COM GRAVAÇÕES E TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS ..	157
ANEXO B – CARTAZ COM O PROCESSO PROJETUAL PLANEJADO PARA A LINHA DE TRABALHO DE FACILITADORES AVD – MERCUR	158
ANEXO C – PARTE DO FOLDER QUE DESCREVE O PROCESSO VIVIDO NA LINHA DE TRABALHO DE FACILITADORES AVD – MERCUR	159
ANEXO D – ENTREVISTA COM O DIRETOR-GERAL DA MERCUR NO JC.....	161

1 INTRODUÇÃO

As redes de relações sociais estão impactando o mundo contemporâneo com a geração de conhecimento, de políticas, de descobertas científicas, tecnológicas e sociais. Não há uma forma única de organizar atores sociais na produção de valor. O processo de desenvolvimento passou a ser dinâmico, e negócios inovadores estão buscando descobrir novas lógicas organizacionais que permitam construir soluções sustentáveis com as pessoas.

O cientista político Robert Putnam (2007) constatou, em seus estudos, que sociedades mais desenvolvidas e com menos diferenças sociais apresentam altos índices de participação das pessoas nos processos sociais. Agências internacionais de apoio ao desenvolvimento, como a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), o Banco Mundial, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) recentemente passaram a defender a necessidade da participação da sociedade civil na formulação e na implementação de ações e de políticas públicas. Para o Banco Mundial, a quantidade, a qualidade e a persistência das interações sociais entre as pessoas, assim como a habilidade do trabalho em conjunto, procurando o bem comum, geram desenvolvimento de capital social (rede de relações sociais).

Ezio Manzini é um dos principais autores que trata do tema da Inovação Social no campo do Design. Seu último livro, lançado em 2015, *Design when everybody designs: an introduction to design for social innovation*, trata do Design e da mudança social em um mundo conectado em transição para a sustentabilidade: um mundo em que todos precisarão projetar e reprojeter sua própria existência. Isso significa colocar a sua capacidade de design em ação, uma maneira de pensar e de fazer as coisas que implica reflexão e sentido estratégico, que nos convida a olhar para nós mesmos, para nosso contexto e decidir como agir para melhorar o estado das coisas. O autor acredita que, num futuro próximo, esses projetos podem convergir e, assim, dar vida a mudanças sociais mais amplas.

Por mais polêmico que possa ser tratar todas as pessoas como potenciais designers, este ponto de vista também pode apontar para novas oportunidades e para novos desafios para a área de Design. Embora projetar seja uma capacidade humana, para ser aplicada, deve ser cultivada, e isto não costuma acontecer, segundo Manzini

(2015). Nesse contexto, o papel de especialistas em Design é alimentar e apoiar esses projetos individuais e coletivos – o que implica em significativas transformações na própria cultura de Design, ou cultura de projeto. O foco desta investigação, todavia, não é discutir este problema pontualmente, mas estabelecê-lo como pano de fundo para ressaltar a importância que existe de expandir a visão que se tem sobre esta área.

Podemos, então, esclarecer alguns parâmetros iniciais. Quando utilizamos a palavra Design, nesta pesquisa, estamos nos referindo à área como um todo, ao Design como uma área de conhecimento que está em desenvolvimento. Incluímos também no entendimento do termo as competências que o Design oportuniza para que sejam aplicadas por pessoas que as conheçam. Dessa forma, ao falarmos do designer, não estamos nos referimos apenas às pessoas que possuem formação na área, mas também àqueles que adotam uma visão, um foco de projeto pautado pelo embasamento metodológico, teórico e prático proporcionado pela prática projetual.

Nesta pesquisa, abordamos a cultura de projeto como principal ativo do Design. Para tanto, é necessário explorar aspectos ligados ao conhecimento e à prática do Design, evidenciando sua compreensão como atividade projetual, da qual deriva uma cultura – modo característico de pensar, de agir e de interagir – que está em contínuo desenvolvimento, especialmente em uma realidade complexa como a que enfrentamos atualmente numa sociedade em rede. Nesse contexto, metodologias como a vertente italiana do Design Estratégico figuram como potenciais estratégias para enfrentar a complexidade e deflagrar processos de inovação social rumo à sustentabilidade. Outro conceito de origem europeia que também tem estreita relação com a inovação social no Brasil são os Living Labs – também chamados de Laboratórios Cidadãos.

Com base no exposto, chegamos ao seguinte problema de pesquisa: Como o design estratégico pode contribuir para a promoção de processos inclusivos na articulação de redes projetuais para a inovação social no contexto de Living Labs?

O objetivo geral da pesquisa é apresentar diretrizes para promoção de processos inclusivos na articulação de redes projetuais para a inovação social no contexto de Living Labs. Nessa direção, buscamos atender aos seguintes objetivos específicos: compreender crítico-reflexivamente o Design Estratégico; descrever estratégias e instrumentos utilizados para promoção de trabalho colaborativo nos Living Labs pesquisados; analisar fatores que mobilizam a participação de atores em

redes projetuais para inovação social no contexto dos Living Labs pesquisados. Para realização deste estudo de natureza qualitativa e de caráter exploratório, adotamos técnicas de entrevista em profundidade e observação participante nos dois laboratórios identificados no Estado do Rio Grande do Sul: o TransLAB, em Porto Alegre, e o Laboratório Mercur de Inovação Social, em Santa Cruz do Sul. A reflexão teórica, a interpretação dos dados coletados e os resultados obtidos são apresentados em quatro capítulos que seguem.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica em três subcapítulos: o subcapítulo 2.1 Cultura de Projeto e Design Estratégico, o subcapítulo 2.2 Inovação Social como descontinuidade sistêmica e o subcapítulo 2.3 Organizações Inovadoras e Living Labs.

O capítulo 3 contempla os procedimentos metodológicos e estas informações estão organizadas em 2 subcapítulos: no subcapítulo 3.1, é delineada a pesquisa e, no subcapítulo 3.2, são apresentadas técnicas de coleta e de análise de dados.

O capítulo 4 apresenta a análise de resultados em 5 subcapítulos. Nos subcapítulos 4.1 e 4.2, são apresentados os objetos materiais do estudo: o Laboratório Cidadão TransLAB e o Laboratório Mercur de Inovação Social. O subcapítulo 4.3 interpreta os resultados alcançados no TransLAB, e o subcapítulo 4.4 interpreta os resultados alcançados na Mercur. Já o subcapítulo 4.5 analisa criticamente os processos.

Por fim, no capítulo 5, temos as considerações finais, propondo diretrizes projetuais para promoção de processos inclusivos na articulação de redes projetuais para a inovação social no contexto de Living Labs. Referências bibliográficas são formalizadas, e anexos e apêndices complementam o presente trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta dissertação aborda a metodologia do Design Estratégico aplicado ao contexto de Living Labs brasileiros com desdobramentos para a Inovação Social, deflagrada na interface entre a constituição de novas sociabilidades e de modos de produção de valor. A discussão das práticas projetuais na contemporaneidade é feita à luz dos conceitos ecossistêmicos da sociedade em rede e da processualidade metaprojetual, característica do Design Estratégico. Assim, esses tópicos fazem parte da fundamentação teórica apresentada em três subcapítulos. 2.1 Cultura de Projeto e Design Estratégico; 2.2 Inovação Social como descontinuidade sistêmica; 2.3 Organizações Inovadoras e Living Labs.

2.1 Cultura de Projeto e Design Estratégico

A definição de Design, por si só, suscita uma discussão interessante. A natureza múltipla da palavra – que pode ser lida como substantivo, verbo ou adjetivo – sugere uma dispersão conceitual que é facilmente percebida em uma primeira aproximação teórica (MALDONADO, 1999). Somada a esta barreira inicial, a apresentação do Design geralmente é feita pela compreensão de suas partes. Ora definido pelas atividades profissionais próprias do designer, ora apresentado pela evolução de seu conhecimento teórico ou de seu ensino, ou, ainda, pela natureza dos problemas característicos de Design. Considerando o exposto e com o propósito de contribuir para a construção deste campo teórico em evolução, abordamos o Design como uma cultura resultante de todos esses fatores. Neste primeiro subcapítulo, apresentamos uma revisão de conceitos relativos à cultura de projeto no âmbito do Design, em particular do Design Estratégico – metodologia adotada na presente pesquisa.

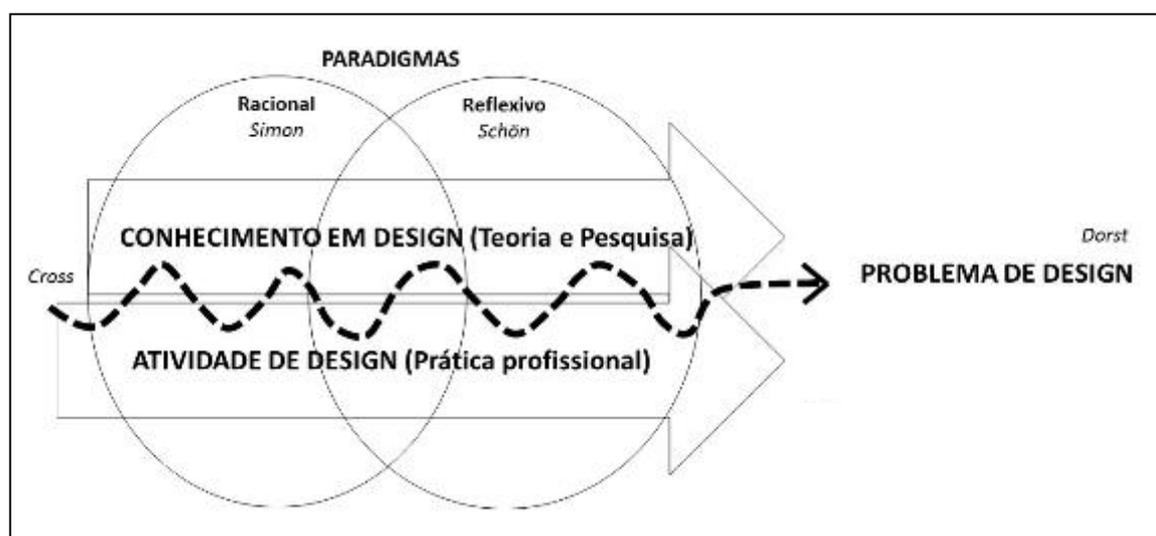
Zurlo (2008) inicia sua discussão acerca do Design Estratégico situando-o como uma “palavra-problema”, em decorrência dos diferentes pontos de vista que possui e pela sua capacidade de articular diferentes perspectivas disciplinares. Além do posicionamento do autor, a qualificação do design, inserido e atuante em um contexto complexo, justifica em boa parte os problemas do entendimento sobre o significado dessa palavra.

O Design como cultura desenvolve-se hoje no contexto da complexidade por meio dos aprendizados incorporados e pelo exercício da prática projetual. Com a evolução da tecnologia digital e a crescente automação dos processos produtivos, o trabalho do homem, de modo geral, tem assumido cada vez mais características intelectuais e coletivas, por consequência, ficando cada vez menos dependente de operações mecânicas e de uma única especialidade.

Além dessas questões, observamos que o Design vem passando por profundas transformações nas últimas décadas, oriundas, sobretudo, do processo de reorganização da ordem econômica com a globalização. Essas atuais demandas, assim como as novas configurações que a sociedade em rede habilita (CASTELLS, 2009), nos levam a reinterpretar as aplicações do Design, da atuação dos designers e reconfigurações nas práticas de projeto.

A figura 1 pretende evidenciar a cultura de projeto a partir da compreensão de elementos como o Conhecimento em Design e a Atividade de Design (CROSS, 2011) como sendo permeados e conectados pelos Problemas de Design (DORST, 2003). Em sua evolução histórica, dois paradigmas caracterizam as principais formas de abordar seus problemas: um olhar racional-positivista apresentado por Simon (1981) e um viés reflexivo-fenomenológico caracterizado na produção de Schön (2000).

Figura 1: Elementos presentes na Cultura de Projeto



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Cross, 2011; Dorst, 2003; Simon, 1981; Schön, 2000.

Por ser um tema de interesse central, dedicamos mais atenção aos atributos advindos dos Problemas de Design para a composição do entendimento sobre a

cultura de projeto. Dorst (2003), em seu artigo *The problem of design problems*, reflete sobre aquilo que ele chama de natureza subdeterminada dos problemas de Design. O autor traz a discussão deste aspecto como relevante, pois afirma que, se conseguirmos entender a estrutura de um problema de Design, saberemos mais sobre a área e sobre a forma de atuar desses profissionais bem como seremos capazes de qualificar a aplicação de um método ou outro.

O autor afirma ainda que a maior parte de um problema de Design possui uma lógica indeterminada, já que envolve questões particulares da forma de projeção do designer. Porém, quando é trazido o caráter determinado do problema – necessidades, requisitos e intenções – surge outra questão, que é o *brief* de projeto: o problema apresentando suas necessidades, seus requisitos e suas intenções.

Uma lógica de avançar e recuar, ao longo da projeção, é um raciocínio que faz parte da cultura de projeto. Dorst (2003) fala do conceito de coevolução presente no processo de design que parte do problema até uma solução, no qual, conforme se avança em direção a uma solução, o problema inicial do projeto vai evoluindo e se moldando, e vice-versa.

Design criativo parece ser mais uma questão de desenvolver e refinar juntamente a formulação dos problemas e ideias para uma solução, com constantes interações de análises, sínteses e avaliação dos processos entre os dois espaços nocionais de design – espaço do problema e espaço da solução. (DORST, 2003, p. 7).

Por fim, Dorst (2003) afirma que a natureza do problema de Design, na busca por uma solução, também depende do nível de expertise do profissional envolvido. O autor traz cinco níveis partindo do chamado novato (que apenas segue regras e opera em uma lógica de interpretação racional), iniciante, competente, proficiente até o chamado *expert*, que trabalha com intuição e opera em uma lógica de interpretação reflexiva.

Assim, amplia-se a perspectiva do Design como cultura caracterizada pelo ato de projetar, ou seja, um modo de pensar, de agir e de interagir que é resultante da interação entre os campos teórico e prático desta disciplina. Alguns aspectos desse processo nos levam a perceber coevolução de problemas e de soluções, assim como das metodologias empregadas para auxiliar os profissionais a atingirem seus objetivos, ou ultrapassar um problema rumo a uma solução. Assim, o designer é

aquele que, através de suas competências (conhecimentos e atitudes), é capaz de compreender e projetar a conexão entre um problema e sua solução (DORST, 2003).

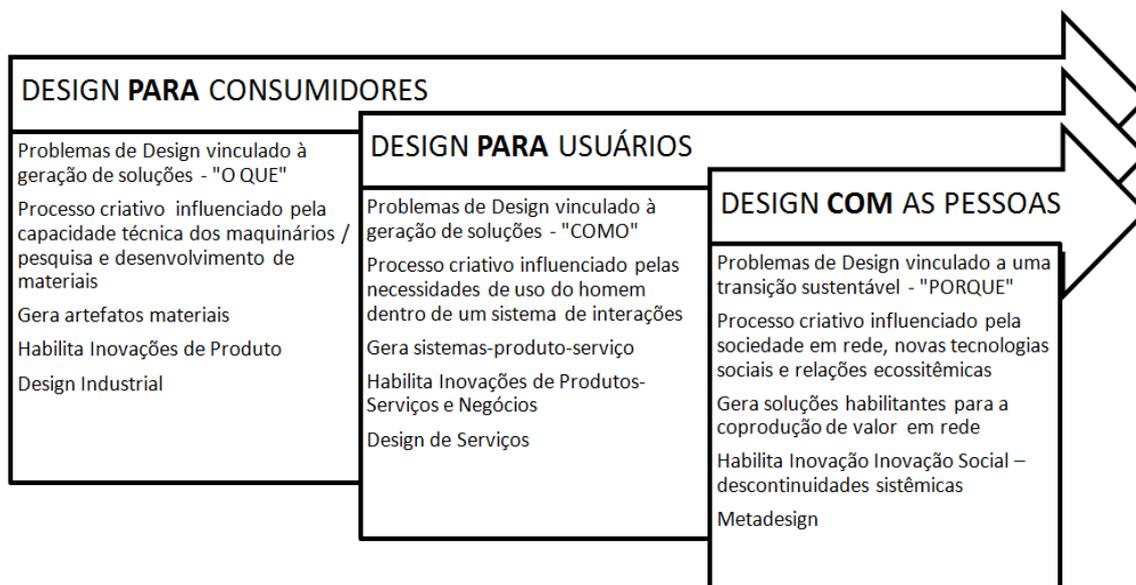
Vivemos, contudo, em uma sociedade que ainda busca soluções para praticar a transdisciplinaridade, em um contexto no qual acentua-se a inadequação da separação de saberes por disciplina frente à busca por soluções para os atuais desafios, que, por sua vez, apresentam-se cada vez mais transversais e multidimensionais. Para Morin (2001, p. 13), “a hiperespecialização impede de ver o global (que ela fragmenta em parcelas), bem como o essencial (que ela dilui)”. Em contrapartida, a abordagem do Design Estratégico descortina uma nova possibilidade de pesquisa pela interface do diálogo projetual por seu potencial para deflagrar processos de aprendizagem social para apropriação de novos saberes e práticas (ZURLO, 2010).

Ao operar em rede, o designer se vê diante da necessidade de reinterpretar seus métodos projetuais na direção dessas práticas abertas à colaboração de diversos atores em rede (DE MUL, 2011; FRANZATO, 2011; GIACCARDI, 2012; NORMANN; RAMIREZ, 1993). Essa possibilidade, porém, implica reinterpretações processuais. Para discutir esse contexto, fazemos um breve resgate histórico da ampliação e do desenvolvimento da prática do Design desde sua origem industrial até as práticas adotadas na contemporaneidade pelo Design Estratégico.

Na figura 2 visualizamos uma representação que aponta para três perspectivas da cultura de projeto que coexistem à medida que a área se desenvolve. Novas possibilidades emergem e superam as já existentes sem negá-las, mas configurando novas possibilidades e pontos de vista possíveis para a prática de projeto.

Em sua origem, o Design Industrial se ocupava da concepção de artefatos materiais para o consumo (MALDONADO, 1999), por esta razão denominamos essas práticas como geradoras de uma cultura de Design PARA Consumidores (SANDERS, 2006). Os processos criativos empregados eram bastante influenciados pela capacidade técnica dos maquinários e pela pesquisa e desenvolvimento de materiais. Como desde sua origem, o Design busca gerar transformação, estas práticas projetuais habilitam inovações de produto (o que é feito).

Figura 2: Três perspectivas da cultura de projeto



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dorst, 2003; Franzato, 2011; Krippendorff, 2006; Maldonado, 1999; Manzini, 2015.

Com a superação de desafios técnicos de produção, pelo desenvolvimento de maquinários e de materiais, os interesses do designer passaram a se voltar para as necessidades de uso dos usuários ou “do homem”, de forma abrangente. Para Sanders (2006), modalidades características que inauguram esta distinção de uma cultura marcada pelo Design PARA Usuários são *User Centered Design* (UCD) ou mesmo o *Human Centered Design* (HCD). Tais práticas projetuais permitiram a oferta de sistemas-produto-serviço a partir de processos criativos influenciados pelas necessidades de uso do homem dentro de um sistema de interações. Daí derivaram possibilidades de inovação de uso ou de modelos de negócio (como é entregue, além do que é entregue).

De forma geral, observamos uma evolução tanto na teoria quanto na prática profissional, nominada por Krippendorff (2006) de virada semântica. Esta indicaria uma substituição nos interesses de Design, que deixa de ter seu foco prioritário nos objetos (entregando soluções técnicas) e passa a centrar o ato de projetar no humano (buscando inspirar a interação social). Com essa migração de interesses, os conhecimentos do designer ampliaram-se para compreender o comportamento humano e as interações envolvidas na prestação de serviços, que passam a compor a compreensão de artefato como sistema-produto-serviço. Todavia, a processualidade de projeto não sofreu modificações dramáticas nesta primeira

superação – o que já podemos observar com o início das práticas de Metaprojeto (FRANZATO, 2011), a partir da compreensão da sociedade em rede, habilitada pelas tecnologias digitais da informação.

Com a abertura do processo de projeto, poderíamos superar as possibilidades do fazer PARA, podendo, então, projetar COM as pessoas (SANDERS, 2006). Neste caso, encontramos exemplos de processos criativos bastante influenciados pela sociedade em rede, novas tecnologias e relações ecossistêmicas em busca de sustentabilidade. Em geral, o resultado de projeto são soluções habilitantes para a coprodução de valor em rede – diferentes das tradicionais soluções fechadas que respondiam a encomendas de um *brief*. Em práticas marcadas por uma cultura de Design COM as pessoas, encontramos exemplos de Inovação Social, a partir de metodologias como o Design Estratégico, habilitado pelas potencialidades do Metaprojeto.

Ainda podemos observar que tanto o Design PARA Consumidores quanto o Design PARA Usuários apresentam traços bastante antropocêntricos, diferentes do traço ecossistêmico ligado à sustentabilidade, observados nas práticas Design COM as Pessoas. Neste caso, é Manzini (2015) que sustenta uma segunda virada semântica ou superação pragmática. O autor afirma que esta possibilidade projetual só é possível se compreendermos que, mais que necessidades, o ser humano é dotado de capacidades (MANZINI, 2015). O autor trabalha o conceito de inovação social a partir da geração de descontinuidades sistêmicas, onde o comportamento social das pessoas não é visto como problema, mas sim como caminho de solução para a coprodução de valor de modo colaborativo. Sob este viés, os processos de design geram soluções habilitantes capazes de estimular e suportar novas formas de sociabilidade na transição para uma sociedade mais sustentável. E o papel do designer formado profissionalmente é descrito por ele como capaz de realizar uma função de expert design. Em contrapartida, o autor posiciona os demais atores projetuais como responsáveis por gerar o processo que ele nomina diffuse design, na composição de redes projetuais.

Contudo, essa ainda é uma perspectiva recente, visto que no campo do Design a principal e mais tradicional forma de projeto se caracteriza pelo sequenciamento de etapas que compõem o processo de projeção de artefatos. Todavia, nos últimos trinta anos, têm sido desenvolvidas novas formas de pensar e realizar projetos em Design, como, por exemplo, o Metaprojeto, em que experimentamos uma

processualidade de abordagem mais crítica que aquela baseada em certa tecnicidade e sequenciamento de etapas.

Ao observar uma estrutura social em rede – mais aberta, flexível e dinâmica – percebemos uma intensa interação entre os agentes que precisam atuar coletivamente e são responsáveis por criar novas soluções, e não apenas executar com eficiência tarefas previamente prescritas. Todavia, indivíduos que estão ambientados a relações de comando e controle, em estruturas rigidamente padronizadas, não mudam sua maneira de pensar, de agir e de interagir imediatamente (SENGE, 2009; WHEATLEY, 2006). Uma transição gradual de interações de padrão mais centralizado para relações de padrão mais descentralizado é sugerida. Nesse sentido, instrumentos de natureza mais social que tecnicista poderiam contribuir nesta transição (SANDERS, 2006).

Modalidades de projeto estão a serviço de um modo de produção de valor e são, em última análise, soluções tecnológicas projetadas para atender às necessidades do contexto em que foram geradas. Considerando as atuais transformações nas redes de relações contemporâneas, faz-se necessário revisitar tais pressupostos da cultura de projeto a fim de criar soluções adequadas à realidade presente e ao futuro emergente nas relações de produção de valor. Para Sanders (2006, p. 32), “instrumentos sociais permitem aos usuários investir no mundo com o seu significado, assim como enriquecer o ambiente com os frutos de suas visões e usá-los para a realização de objetivos que escolheram”.

Descortina-se, então, uma perspectiva para o Design que se reinventa processualmente para influenciar a transformação das relações em sociedade. Entretanto, este desafio requer profundas transformações nos modelos de interação, visando a construir condições para uma aprendizagem social (MANZINI, 2008) que, por sua vez, habilite o empoderamento dos sujeitos para coprodução de valor.

Segundo Bauman (2011, p. 193),

é de difundido consenso que o “empoderamento” (termo usado nos atuais debates de forma praticamente intercambiável com “habilitação” ou “autorização”) é alcançado quando as pessoas adquirem a destreza para controlar ou pelo menos influenciar de modo significativo as forças pessoais, políticas, econômicas e sociais pelas quais suas trajetórias de vida seriam fustigadas se não houvesse essa habilidade; em outras palavras, ser “emponderado” significa ser capaz de fazer escolhas e atuar efetivamente sobre as escolhas feitas; isso, por sua vez, significa uma capacidade para influenciar a gama de

escolhas disponíveis e as configurações sociais nas quais as escolhas são feitas e buscadas.

Nesse sentido, o diálogo e a colaboração entre diversidades – que figuram como valiosos capitais na contemporaneidade – também se apresentam como desafios na prática de codesign entre designers profissionais e não designers (MANZINI, 2015). Segundo Touraine (2011, p. 66), para projetar no novo mundo, urge ativar “aqueles atores que, por um lado, determinam a consciência coletiva de ser parte integrante do mesmo momento histórico, e, por outro, sublinham a vontade de cada indivíduo de defender sua identidade própria, ou seja, sua diferença”. Neste contexto, plataformas de projeto podem figurar como soluções habilitantes para novos arranjos sociais e organizações colaborativas.

Verganti (2008) propõe o *Design-driven Innovation* como abordagem de inovação baseada na cultura de projeto do Design – um modo de operar – que inspira e influencia a transformação organizacional. Como resultado desta abordagem teríamos como possibilidade a inovação de significado, gerada a partir da interpretação de movimentos socioculturais e tecnológicos emergentes (captados por uma rede de intérpretes) e não mais orientadas pelas demandas ou necessidades dos usuários – característica do UCD.

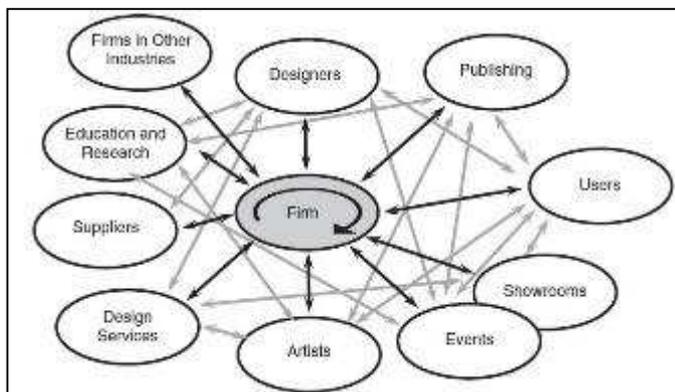
Para o autor, *Design-driven innovation* é uma abordagem em que organizações podem construir vantagens competitivas consistentes e sustentáveis, por meio de um processo de inovação que não vem do mercado, mas sim gera novos mercados ou proposições que redefinem radicalmente o significado de certos sistemas-produto-serviço. O autor salienta que tal tipo de inovação de significado tem um comportamento muito semelhante a processos de inovação tecnológica e, desta forma, aproximações desses dois campos podem ser produtivas em aprendizados para o desenvolvimento de uma nova teoria.

A partir de experiências de empresas italianas bem-sucedidas, tais como as de Alessi e Artemide, Verganti (2008) propõe um Metamodelo que apoiaria a gestão deste tipo de inovação radical por meio da capacidade interpretativa de se entender, de antecipar e de propor novos significados a partir da compreensão dos movimentos socioculturais presentes na rede de relações da organização.

Para Verganti (2008), essa capacidade de o Design “dar significado às coisas” seria resultado de um processo coletivo de observação e investigação dos fenômenos

socioculturais no longo prazo, contando com intérpretes externos, conforme a figura 3, na construção de um discurso de design.

Figura 3: Rede de intérpretes socioculturais



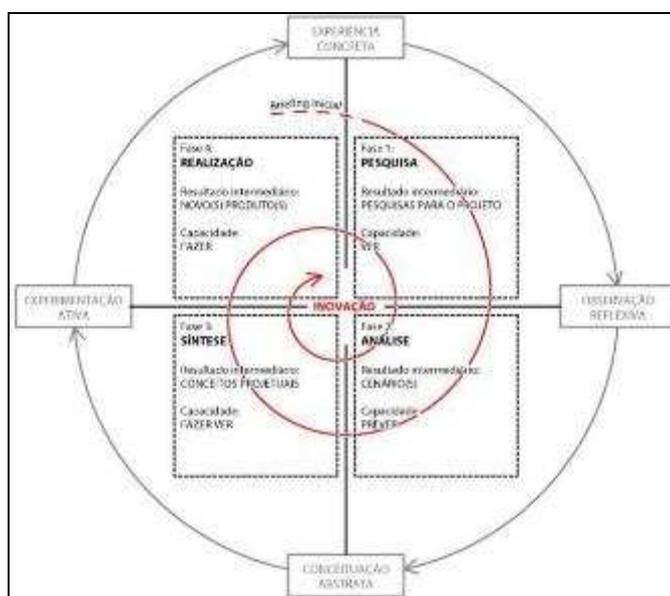
Fonte: Verganti, 2008, p. 444.

Os processos sociais são complexos e relativos, elusivos ou até exóticos para serem abordados com um modelo conceitual explícito ou instrumentos-padrão. A estrutura flexível é preferível, o modelo conceitual deve emergir do campo durante o andamento do projeto. A partir desta aproximação inicial de uma abordagem reflexiva, percebemos no Metaprojeto uma passagem que nos leva a reinterpretar o processo de projeto de uma abordagem pragmática para a complexidade. Mais que ganhos, esta passagem pede renúncias. Renunciamos à coincidência de método de projeto e modelos processuais predeterminados (procedimentos ou ferramentas), o que pode proporcionar uma visão totalmente nova para o Design. Essa é uma renúncia a modelos prescritivos que descrevem como o processo de projeto DEVE SER para adotar uma nova possibilidade que ativa o ato de projetar em busca do que o projeto PODE SER (GIACCARDI, 2012).

Desse modo, revelamos uma distinção de um programa de projeção marcado por séries estancadas (um percurso que manda no projetista) para uma compreensão de percurso de projeção que quer saber do campo de ação – uma proposta metodológica que abre para as possibilidades no cenário da complexidade para o projeto como pergunta, e não como entrega de solução. Segundo Giaccardi (2012), é neste deslocamento que se permite criar o estranhamento propício à criação do novo na complexidade. É preciso criar contextos, situações em que seria possível ampliar as possibilidades criativas: identificar o projetável.

Enquanto modos tradicionais de projetar se ocupam de buscar respostas ou soluções para uma encomenda ou problema de Design por meio de etapas, no Metaprojeto buscam-se possibilidades para projetar. Para Giaccardi (2005), com o metaprojeto criamos mais contexto (espaços/tempos) que conteúdo (resultado). Esta atitude projetual, percebida no exercício do Metaprojeto, se propõe a uma grande margem para novas interpretações (estratégia e ação na complexidade) por meio do diálogo projetual – um ambiente conceitual que hospeda o processo de reflexão e conversação para que se possam descobrir novas possibilidades para o projeto juntamente com outros atores. Essa seria então uma forma de enfrentar a complexidade que não percebe a dinâmica diversa do mundo como um fator de complicação, assim como não cede a modelos de simplificação da realidade para compreendê-la, mas, sim, reconhece a diversidade como fértil em oportunidades para a inovação. Um dos modelos interpretativos que busca representar a processualidade metaprojetual é apresentado por Franzato (2011), conforme figura 4:

Figura 4: A espiral da inovação dirigida pelo Design



Fonte: Franzato, 2011, p. 53.

O modelo apresentado por Franzato compreende o Metaprojeto como uma "atividade que perpassa as diversas fases do processo" (2011, p. 51). Considerando a prática metaprojetual em processos de inovação, o autor representa uma espiral que percorre ciclos de projeto, envolvendo atividades de pesquisa, de análise, de síntese e de realização, em processos contínuos de aprendizado pela descoberta.

Procuramos sintetizar esta perspectiva que traz o entendimento do Design como cultura, caracterizada pelo ato de projetar, ou seja, um modo de pensar, de agir e de interagir que é resultante da relação entre os campos teórico e prático desta disciplina. Entretanto, parece adequado referir a que modo de projetar estamos nos referindo quando tratamos de cultura de projeto, pois modos tão diferentes de projetar certamente trazem consigo culturas distintas.

Alguns aspectos desse processo são tensionados no quadro 1 e a partir desta contraposição, alcançamos uma compreensão de que, no exercício do Metaprojeto, o projetista estaria experimentando um processo de ativação criativa e não apenas de criação de soluções. Este seria um designer que trabalha para que outros designers trabalhem, permitindo um sistema projetante, acontecendo o tempo todo, em contínua evolução e adaptação da visão dos envolvidos.

Quadro 1: Possíveis relações entre cultura de projeto e cultura de metaprojeto

Design Tradicional	Metadesign
Orientações e regras	Exceções e negociações
Representação	Construção
Conteúdo	Contexto
Objeto	Processo
Perspectiva	Imersão
Confiabilidade	Contingência
Planejamento	Emergente
<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
Sistema completo	<i>Seeding</i>
Criação autônoma	Co-criação
Mente autônoma	Mente distribuída
Soluções específicas	Espaços de solução
Design como instrumento	Design como modo de evolução
Certeza	Modelo afetivo
Saber – O QUE	Saber – COMO
Decide racionalmente	Incorpora a interação

Fonte: Ouden, 2012, p. 104, tradução nossa.¹

Este sistema projetante pode ser compreendido como plataformas habilitantes, as quais podem ser de diversas naturezas, desde um processo de projeção por cenários (largamente aplicado no Design Estratégico) até softwares ou plataformas web que permitam que diversos atores cocriem um projeto em tempo real e de forma

¹ TRADITIONAL DESIGN – Guidelines and rules; Representation; Content; Object; Perspective; Certainty; Planning; Top-down; Complete system; Autonomous creation; Autonomous mind; Specific solutions; Design-as-instrumental; Accountability; Know-what; Rational decisioning. METADESIGN – Exceptions and negotiations; Construction; Context; Process; Immersion; Contingency; Emergence; Bottom-up; Seeding; Co-creation; Distributed mind; Solutions spaces; Design-as-adaptive; Affective model; Know-how; Embodied interaction.

distribuída, e, ainda, toolkits (conjunto de ferramentas) que ativem processos de design, ou mesmo um ambiente que permita formas coletivas e abertas de trabalho (como Living Labs, por exemplo).

Nesse sentido, a compreensão de uma sociedade em rede e a possibilidade do Metaprojeto como potencial plataforma projetual para coprodução de valor por um ecossistema deflagram modificações dramáticas no processo de projeto do Design, como, por exemplo, a superação das fases estancadas (etapas muito bem definidas), a suspensão da temporalidade (virtualidade e tempo real), a necessidade de colaboração e abertura do processo para a rede como fator que amplia as possibilidades de criação e a não centralidade do papel do designer (DE MUL, 2011). Desta forma, criam-se condições para que outros atores possam ser ativos no processo e contribuir para a solução dos problemas de Design – o que antes ficava restrito à prática dos designers (NORMANN; RAMIREZ, 1993).

Esta compreensão do metaprojeto é desenvolvida à luz de uma das vertentes do Design Estratégico teve suas origens no Politécnico de Milão na década de 1990 e, justamente, propõem o Design como uma atividade de projeto com o objetivo de ativar a ação estratégica dentro de estruturas organizacionais (ZURLO, 2010). A estratégia é tanto causa quanto efeito de um processo coletivo e interativo feito para modificar a realidade. Esta é diálogo e conversação, choque e negociação entre mais atores e é finalizada com a obtenção de uma forma qualquer de sucesso (ZURLO, 2010).

O design estratégico opera em âmbitos coletivos, suporta o agir estratégico graças às próprias capacidades e finaliza a própria operatividade na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando este resultado em sistemas de oferta mais do que em soluções pontuais, um produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia. (ZURLO, 2010, p. 2).

Partimos da compreensão de que Design Estratégico habilita um processo de diálogo colaborativo para a construção da estratégia, onde diferentes atores cocriam a proposta de valor (ZURLO, 2010). O mesmo autor propõe que este diálogo projetual é fundamentado em três competências do Design funcionais à estratégia: ver, prever e fazer ver. Capacidades essas que são empregadas com a finalidade de envolver os atores, por meio de efeitos de sentido, mobilizando, assim, sua ação estratégica.

Para Junginger (2007), aprender a projetar é aprender a aprender EM, COM e PARA a organização. Assim, partimos do entendimento que a focalização neste fazer, no agir estratégico ativado pelo Design, permite-nos organizar fechamento e autonomia partindo da abertura necessária para recompor os cartões de um âmbito disciplinar fragmentado e, certamente, complexo (ZURLO, 2010). Holloway (2009) se posiciona de forma semelhante ao assumir que os meios mais utilizados para traduzir e compartilhar a estratégia empresarial não têm se apresentado mais efetivos, dada a complexidade e a dinâmica dos desafios organizacionais na atualidade. “Essa realidade só aumenta a necessidade de garantir que todos em sua organização podem reconhecer e compreender a sua estratégia, algo que é fundamental para o alinhamento e sucesso interno de qualquer estratégia.” (HOLLOWAY, 2009, p. 56).

Tal proposição se dá a partir da observação de que ao se oportunizar as conversas necessárias para o alcance da compreensão compartilhada do conteúdo estratégico – *sensemaking* (ZURLO, 2010), os agentes envolvidos são mais efetivos em coordenar ações que levem ao sucesso da implantação:

A organização cresce quando consegue colher em tempo estas mudanças, e quando adapta a essas a própria filosofia. Para fazer isto, deve aumentar a própria capacidade receptiva e também superar a natural inércia na troca que está presente em cada estrutura organizada. Muitas vezes estes dois problemas são resolvidos, mesmo parcialmente, através do papel do design. O design que se coloca em continuidade (e familiaridade) com a empresa pode receber (fora) e difundir (dentro) sinais de troca da sociedade, da cultura, do mercado, da tecnologia. Não somente: tem capacidade no comunicar de modo compreensível estes sinais, persuadindo e convencendo, agindo com os instrumentos da retórica para permitir superar barreiras e inércia e conseguir atualizar o modelo. (ZURLO, 2010, p. 4).

Sendo a ação estratégica resultante de tomadas de decisão na ação individual, assume-se que o diálogo projetual, oportunizado em contextos de interação, gere a aprendizagem social necessária para ativar e realizar a estratégia organizacional. Concluímos que mais do que gerar valor como um resultado, o diálogo projetual – por sua processualidade – permite que os atores envolvidos compartilhem valor (MAURI, 1996).

Para Morin (2011), o método incorpora estratégia e ação, assim, não haveria necessidade de se projetar implementação de estratégias – só poderia haver ação estratégica. Tal reflexão parece bastante alinhada à definição de Zurlo (2010) ao

sinalizar que o design estratégico manifesta-se, mesmo em diversas formas, como uma atividade de projeto, com o objetivo de ativar a ação estratégica dentro de estruturas organizacionais. O Design Estratégico não se identifica pelo tipo de entrega, mas sim pelo método de natureza metaprojetual. Independentemente do resultado entregue, a processualidade é de característica reflexiva. O diálogo projetual se dá em âmbitos coletivos e envolve diferentes atores.

Os usuários são mais que apenas componentes de uma plataforma de interação que gera um sistema-produto-serviço (MAURI, 1996), eles são sujeitos coletivos que podem contribuir com a ação projetual, pois são especialistas de sua própria experiência (SANDERS; STAPPERS, 2008). Tal estratégia proporciona maior compreensão sobre as manifestações sociais que sucedem, considerando as experiências dos sujeitos.

O desenvolvimento projetual envolve a colaboração de diferentes atores não designers vindos de disciplinas, de experiências e de conhecimentos distintos, pensando de forma sistêmica (MERONI, 2008; ZURLO, 2010), sejam eles usuários, produtores, funcionários, fornecedores, parceiros, ou outros atores que possam colaborar com o projeto, formando uma plataforma de interação (MANZINI, 2011). Ao participarem colaborativamente do processo projetual, seja na concepção, nos testes, nos momentos de decisão, os não designers acabam por adquirir capacidades para lidar com um contexto de mudança, pois tal processo lhes fornece acesso à forma de pensar e de agir do Design, levando-os a apropriarem-se e utilizarem-se desse conhecimento na solução de outras situações não projetuais (MERONI, 2008; SANDERS; STAPPERS, 2008).

Nesses termos, o que pretendemos investigar são as implicações que essas mudanças estruturais da sociedade podem refletir no processo de projeto, assim como ampliar a compreensão sobre as potenciais contribuições da abordagem metaprojetual do Design Estratégico em habilitar aprendizagem social capaz de alterar os modos de produção de valor herdados da sociedade industrial (o que nesta pesquisa é chamado de “fazer PARA as pessoas”). Compreendemos por inovação social (MANZINI, 2015) justamente esta possibilidade de gerar soluções habilitantes e sustentáveis por meio de modalidades de coprodução de valor (o que chamamos de “fazer COM as pessoas”). Uma associação de práticas de projeto mais inclusivas e compartilhadas voltadas para a geração de soluções que envolvam novos arranjos sistêmicos, não apenas produtos ou serviços inovadores.

Nos estudos acerca do Design Estratégico, o processo de projeto por cenários, ou *Design Oriented Scenarios* (DOS) é a processualidade mais encontrada. Contudo, talvez a sociedade de rede poderia habilitar outras tantas possibilidades. Assim, parece válido investigá-las a fim de desenhar novas possibilidades projetuais para o exercício do Design Estratégico. No próximo subcapítulo, aprofundaremos a compreensão do Design Estratégico sob a ótica da Inovação Social e, no subcapítulo 2.3, aportaremos conceitos sobre organizações inovadoras e a orquestração de redes de inovação no contexto de Living Labs.

2.2 Inovação Social como descontinuidade sistêmica

Justamente neste momento em que entramos em um novo tipo de sociedade e de economia (CASTELLS, 2009), nos damos conta de que nos aproximamos dos “limites que não saberíamos transpor sem colocar em perigo mortal nossa própria existência no planeta Terra” (TOURAINÉ, 2011, p. 49). Frente à demanda por soluções sustentáveis, fica evidente que, se os designers pretendem ter influência em uma realidade que ainda deve ser criada, seria necessário construir condições para um desenvolvimento sustentável fundado em novas formas de gerar valor por meio de atividades criativas e produtivas. Na perspectiva de Touraine (2011, p. 89), “a vida econômica e a vida social não poderão salvar-se senão conjuntamente, e à medida que os atores assim o desejarem”. Para o autor, o recurso aos princípios superiores, suscetíveis para resistir às lógicas internas da globalização e da hegemonia do capital financeiro, não tem razão se estes não forem transformados em normas e em modos de organização em todos os domínios da vida social.

Nesse sentido, parece que as culturas socialmente definidas se tornam mais fracas, se comparadas às relações interpessoais e às grandes imagens representadas pelas tecnologias digitais, cujo caráter de massa aumenta a possibilidade de penetrar no âmago da experiência e da inteligência coletiva (LEVY, 1992). Talvez esse seja um caminho possível, em que o Design se aproxima mais do conceito de ecossistemas criativos (FRANZATO, 2015b) e se afasta do modelo de produção industrial centralizador (SENGE, 2009; WHEATLEY, 2006). Dessa forma, construiríamos uma sociedade saudável, rica de cultura e de autoestima. Touraine (2011) acrescenta que a criação técnica e científica de métodos e de produtos novos deve estar no coração de uma política do sujeito, o que comunga com os princípios do Design para a

Inovação Social e Sustentabilidade (MANZINI, 2008) e das mais recentes experiências com Laboratórios de Inovação Social (HASSAN, 2014).

Frente ao esgotamento do modelo industrial de produção de valor em certos mercados (fazer PARA) mais impactados pela sociedade em rede e com o concomitante surgimento de tecnologias sociais para coprodução de valor (fazer COM), percebemos no Design Estratégico uma processualidade metaprojetual capaz de deflagrar aprendizagem social a partir de formas de colaboração conversacional (MANZINI, 2015; SANDERS, 2006; ZURLO, 2010).

Novos padrões sociais, político-culturais e mercadológicos (CASTELLS, 2009) acompanham a evolução do Design. Podemos dizer que vivemos em um mundo em que a ação estratégica se exerce num meio ambiente constituído por nós mesmos – ecossistemas (MANZINI, 2008). “É no interior deste mundo que, hoje, nossos projetos, nossos conflitos e nossas negociações dão forma, que se afirma a universalidade de nossa condição de seres humanos dotados dos mesmos direitos.” (TOURAINÉ, 2011, p. 66-67).

Em uma sociedade em rede, a defesa das conquistas e das fronteiras é fadada ao fracasso (CASTELLS, 2009), mas esta afirmativa não é válida quando se trata de conquistar direitos, de mobilizar recursos para consagrá-los ao respeito dos direitos humanos, sem ameaçar com isso a sobrevivência de uma empresa ou de um Estado. O fim da luta de classes não define um aniquilamento da sociedade, mas a passagem “para outro nível de unidade” (TOURAINÉ, 2011, p. 28). Tem recebido uma crescente atenção no âmbito dos definidores de políticas públicas, acadêmicos e práticos em anos recentes como uma forma de se dar conta do atendimento às necessidades sociais, sejam elas novas ou até então não atendidas pelas soluções providas pelo poder público ou pelo mercado (MURRAY et al., 2008).

A inovação social possibilita respostas aos crescentes desafios sociais que, muitas vezes, são considerados insolúveis por conta do fracasso de soluções convencionais e dos paradigmas que permeiam os seus discernimentos. Assim, sugere-se que o desenvolvimento de inovações sociais possibilite a construção de valor social, pois cria novas soluções mais adequadas que as atualmente existentes impactando, em primeiro plano, a sociedade.

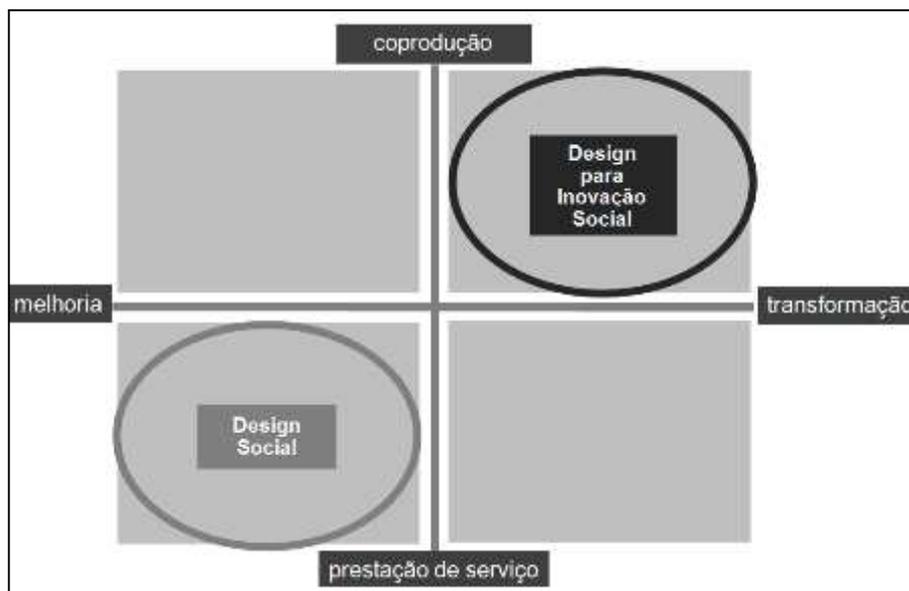
Edwards-Schachter et al. (2012), ao tomarem por base 76 definições de inovação social, perceberam uma variedade de abordagens em diferentes partes do mundo. Este levantamento inclui abordagens interdisciplinares, oriundas de diversas

áreas do conhecimento, como sociologia, empreendedorismo social, gestão, criatividade, ciência política, territorial e desenvolvimento urbano, e economia de desenvolvimento humano.

Diversas são as formas como a inovação social pode se desenvolver e ser compreendida, interpretada. De modo geral, a inovação social, quando cria mudança social positiva, gera valor social. Entretanto, esses elementos ainda se condicionam a uma definição mais objetiva sobre o significado do “social” na inovação social. O Relatório BEPA (2011), que busca diferenciar as inovações sociais de acordo com seu escopo, faz distinção entre os seguintes termos: (I) sociais, definidas como demandas sociais que tradicionalmente não são abordadas pelo mercado ou instituições existentes e são direcionadas para grupos vulneráveis da sociedade, (II) societais, compreendidas como desafios sociais em que a fronteira entre “social” e “econômico” é confusa, e que são direcionados para a sociedade como um todo e (III) sistêmicas, descritas como maneiras de remodelar a sociedade, onde a capacitação e aprendizagem são fontes e resultados de bem-estar das pessoas em ambientes cada vez mais participativos.

Manzini (2015) também suscita esta discussão sobre o termo social ao distinguir Design Social de Design para Inovação Social. Segundo o autor, “design social é uma atividade de projeto que lida com problemas que não são tratados pelo mercado ou pelo Estado” (MANZINI, 2015, p. 65). Já Design para a Inovação Social parte do entendimento de social significando formas de organização da sociedade e gera inovação baseada em “novas formas sociais e modelos econômicos” voltados à sustentabilidade (MANZINI, 2015, p. 64). O autor reitera que este tipo de inovação também pode envolver a pobreza e demais carências sociais, mas não se restringe a este escopo. Na figura 5, buscamos ilustrar essa distinção tensionando os conceitos em um gráfico onde posicionamos o Design Social mais dirigido para a geração de serviços que criem melhorias de condições sociais. Na diagonal oposta, posicionamos o Design para a Inovação Social como uma atividade de projeto que busca gerar transformação social por meio de novos arranjos criativos e produtivos – o que chamamos de coprodução.

Figura 5: Distinção entre Design Social e Design para Inovação Social

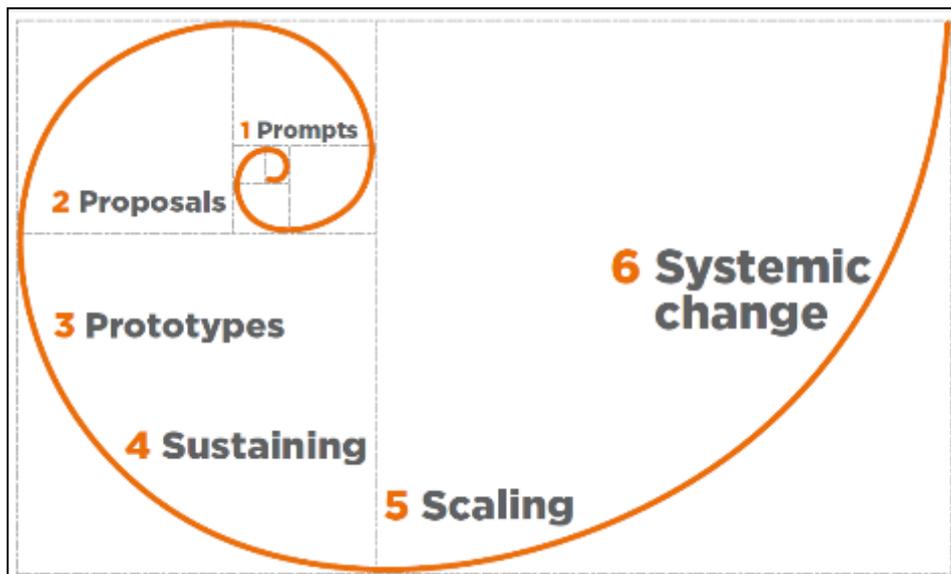


Fonte: Elaborado pela autora a partir de Manzini, 2015.

No entendimento de Manzini (2008), a sustentabilidade requer a descontinuidade do sistema fragmentado de produção, prevendo a compreensão de um sistema aberto e complexo que possibilita uma diversidade de alternativas sustentáveis a partir de arranjos colaborativos. O sistema aberto compreende uma nova dinâmica de relações, que se estruturam de forma complexa, sem reducionismos simplificadoros.

Caulier-Grice et al. (2012), por sua vez, distinguem os seguintes tipos de inovações sociais: novos produtos, novos serviços, novas plataformas e novas formas organizacionais. Já Murray et al. (2010) descrevem a Inovação Social como um processo de seis estágios – nem sempre sequenciais. Os seis estágios são ilustrados na figura 6 e denominam-se: (1) Identificação, onde se destaca a necessidade de inovação social; (2) Propostas, quando as ideias são desenvolvidas; (3) Prototipagem, onde as ideias são testadas na prática; (4) Sustentação, quando a ideia torna-se prática diária; (5) Escala, com o crescimento e amplitude das inovações sociais; (6) Mudança sistêmica, envolvendo a reconcepção e introdução de sistemas por inteiro.

Figura 6: Processo de Inovação Social



Fonte: Murray et al., 2010, p. 11.

Considerando a possibilidade de ocorrerem loops de *feedback* entre os estágios, temos aqui uma estrutura útil para a reflexão sobre os diferentes tipos de apoio processual que os atores envolvidos em práticas voltadas à inovação social podem necessitar. Murray et al. (2010) apresentam um amplo panorama em seu livro *The open book of social innovation*, que reúne quinhentos e vinte e sete exemplos de práticas e instrumentos que podem potencializar cada uma dessas etapas. De forma geral, essas práticas buscam gerar a construção de valor compartilhado a partir da compreensão coletiva sobre os desafios e visões compartilhadas sobre caminhos de solução desejados.

Nos estudos sobre a realidade contemporânea complexa, comumente encontramos a compreensão da noção de complexidade tanto como um fenômeno quantitativo, em função da grande quantidade de interações e interferências entre um número muito grande de unidades que desafia a possibilidade de cálculo, como pelo reconhecimento da presença das incertezas, das indeterminações, de fenômenos aleatórios. Além dessas duas dimensões já mais exploradas, Morin (2011) aponta a necessidade de construirmos uma nova concepção de objeto, assim como perseguirmos uma reversão das perspectivas epistemológicas do sujeito. Nesse sentido, buscamos aprofundar nossa compreensão acerca do processo de projeto e, principalmente, dos atores envolvidos, buscando abrir novas possibilidades para o avanço processual do Design Estratégico a partir das possibilidades da organização em rede.

Segundo Morin (2011, p. 29), “a organização viva, isto é, a auto-organização, está muito além das possibilidades atuais de apreensão da cibernética, da teoria dos sistemas, da teoria da informação e mesmo do próprio conceito de organização”. Tal afirmação nos leva em direção às plataformas habilitantes, pelo seu aspecto de abertura para a colaboração em rede. Nesse sentido, podemos compreender o diálogo projetual do Design Estratégico como sistemas auto-organizados onde há um elo consubstancial entre desorganização (entropia) e organização (neguentropia) complexa. Morin afirma que (2011, p. 31) “a entropia, num certo sentido, contribui para a organização que tende a arruinar e a ordem auto-organizada só pode se complexificar a partir da desordem, já que estamos numa ordem informacional, a partir do ‘ruído’”.

Se compreendermos o diálogo projetual como metassistema de um sistema aberto de projeto – um sistema autoeco-organizador vivo – que compreenda aspectos de abertura e reflexividade, temos neste ruído um aliado e não uma barreira. Nesse sistema de relações ecossistêmicas e metassistêmicas, podemos propor, talvez, romper com a demanda contemporânea por um processo de projeto simples e objetivo, para assim permitir um ruído constitutivo que ative a vida social entre sujeitos. Tais elementos podem ser identificados no diálogo projetual acerca de cenários no Design Estratégico, porém outras plataformas podem ser desenvolvidas a partir dos atributos reunidos.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de se desenhar instrumentos sociais (SANDERS, 2006) como plataformas que habilitem o diálogo projetual e o avanço da processualidade do Design Estratégico. Mais que a projeção de artefatos inovadores, parece necessário projetar um processo de Educação para Autonomia², que envolva os atores sociais e sustente esta transição de um modelo fortemente hierarquizado para um modelo mais distribuído, que permita a coprodução de valor em rede. Nessa busca por organizações que favoreçam a inovação e a sustentabilidade, percebemos que há um percurso de longo prazo a ser cumprido.

Para Manzini (2008), a inovação social compreende um processo de aprendizagem social rumo à sustentabilidade, que se dá por meio de

² Para Freire (2011), a autonomia é uma condição do ser humano de capacidade e de liberdade para construir e reconstruir o que lhe é ensinado. Autonomia, então, seria a condição libertária que um sujeito necessita para ser protagonista de sua própria vida, sendo responsável pelas suas atitudes e, nesse sentido, pela realidade onde está inserido.

descontinuidades sistêmicas. Essas descontinuidades, segundo o autor, podem ser expressas por novas maneiras de relacionar-se, de perceber a realidade e de resolver os problemas cotidianos. Evidências dessa transição sustentável podem ser percebidas no exemplo das comunidades criativas (MANZINI, 2008; MERONI, 2007), articuladas por fluxos *bottom-up* em que se unem esforços para solução de seus problemas por meio das capacidades presentes na rede de relações. Segundo Meroni (2007), as comunidades criativas são pessoas que inventam, que aprimoram e que gerenciam soluções inovadoras para novos modelos de vida de forma colaborativa. Essas pessoas se diferenciam pela forma não convencional de se organizar e por encontrarem os recursos necessários para a solução de seus problemas na competência e na habilidade dos indivíduos que fazem parte de sua rede de relações.

Essas ações ocorrem em um processo *bottom-up* (de baixo para cima) e estabelecem rupturas no sistema que impulsiona a sociedade. As pessoas atuam para ajudar a si mesmas e por si mesmas, diferentemente do modelo predominante em que alguém presta um serviço a outras pessoas (MANZINI, 2008). Os envolvidos unem-se a uma proposta por escolha, na busca de soluções concretas e acabam por reforçar o tecido social. As descontinuidades sistêmicas estabelecem-se por meio de arranjos de relações diretas e/ou circulares de produção e consumo, gerando alternativas inovadoras com recursos locais e de modo sustentável.

Manzini (2008) considera que o papel do design na descontinuidade sistêmica é propor soluções que habilitem a articulação das ações dos diversos atores facilitando a visualização e a concretização das transformações necessárias para o entendimento de um novo modelo mental:

A transição rumo à sustentabilidade será um processo de aprendizagem social no qual os seres humanos aprenderão gradualmente, através dos erros e contradições – como sempre acontece em qualquer processo de aprendizagem – a viver melhor consumindo (muito) menos e regenerando a qualidade do ambiente, ou seja, do ecossistema global e dos contextos locais onde vivem. (MANZINI, 2008, p. 27).

Podemos dizer, deste modo, que as práticas inovadoras resultantes configuram-se por meio do aprendizado que ocorre em nível local, relacionado ao território e à cultura, principalmente evidenciado pela mudança de valores e pelo comportamento social advindos de novas visões sobre a realidade. Assim, as

comunidades criativas (MANZINI, 2008; MERONI, 2007) podem ser percebidas como experimentos sociais de futuros possíveis, devido à sua característica de reorganizar elementos já existentes, propiciando novas e significativas combinações, introduzindo modos mais sustentáveis.

Manzini e Vezzoli (2005) apontam que a transição implicada na inovação social depende de uma visão sobre como as novas soluções podem ser ativadas ou colocadas em prática. Esta necessidade poderia ser atendida com o suporte do Design de Cenários ou *Design Oriented Scenarios* (DOS) (MANZINI; JÉGOU, 2006), um dos instrumentos centrais em práticas de Design Estratégico, que permite a construção multidisciplinar de representações de universos futuros ou alternativos. Essas narrativas visuais e textuais resultam de espaços de diálogo projetual, assim como ativam a ação estratégica dos atores envolvidos no processo na direção daquela visão compartilhada construída colaborativamente.

Desse modo, Manzini e Jégou (2006) posicionam os cenários como um suporte à tomada de decisão estratégica bastante adequada a contextos complexos. Esses cenários não devem ser soluções fechadas, pelo contrário, devem ser concebidos como sistemas adaptativos, abertos e interativos que se desenvolvem a partir do aprendizado em rede. Essas narrativas, muitas vezes, portam o conjunto de valores compartilhados pelos atores do sistema, suas capacidades e necessidades identificadas no ambiente.

A possibilidade de descontinuidade sistêmica, conforme Manzini (2008), advém, sobretudo, de novas ideias de bem-estar, baseadas em novos valores de ação. Ainda assim, a concepção de novas ideias requer o entendimento de que novas alternativas são possíveis além daquelas preconcebidas. Segundo Andrade et al. (2006, p. 173), a distância entre o estado atual e o estado futuro desejado é fonte de tensão criativa que move os indivíduos em direção à concretização deste futuro. Neste contexto, “a visão é uma fonte de inspiração, uma força motriz para a ação individual, de grupos e de organizações” (ANDRADE et al., 2006, p. 173).

Em seu artigo *The second road of thought*, Golsby-Smith (2007) resgata a produção de Aristóteles sobre a racionalidade humana, destacando a distinção entre nossos dois sistemas ou formas de construção do pensamento: o analítico e o retórico. Segundo o autor, essas duas modalidades são potenciais humanos e poderiam figurar como parceiras; todavia, a lógica analítico-científica dominou o desenvolvimento da sociedade desde o período chamado de Iluminismo. Como também foi desta base que

derivou a Revolução Industrial, encontramos hoje nos principais modelos de gestão e estratégia contemporâneos uma característica predominantemente analítica.

Mesmo sendo amplamente adotada no âmbito da administração, Golsby-Smith (2007) sinaliza que abordagens estratégicas de base analítica apresentam uma fragilidade sob o ponto de vista da inovação, uma vez que não se pode analisar caminhos para futuros alternativos. Por esta razão, o autor indica um segundo caminho (da lógica retórica) como complementar ao caminho dominante (de lógica analítica). Segundo o autor, percursos de natureza retórica seriam mais apropriados para ativar a ação estratégica em organizações, tendo em vista sua característica peculiar de permitir a criação no novo, por meio da construção de argumentos coletivamente. O autor ainda indica que o Design seria um meio pelo qual se habilitariam as conversações estratégicas necessárias para empoderar atores e mobilizar sua ação na construção do futuro que almejam.

Golsby-Smith (2007) destaca três elementos presentes nas práticas projetuais adotadas em conversações estratégicas: (I) empoderamento dos atores (*agency*); (II) abertura para a criação (*invention*); e (III) formação de uma comunidade de ação (*persuasion*). Seriam esses três elementos resultantes de práticas dialógicas na intenção de gerar significados compartilhados e, desta forma, orientação estratégica. O autor aponta que a imersão no diálogo inicialmente gera especulações de natureza turva ou confusa. À medida que a conversação evolui e os argumentos emergem, esses vão sendo cristalizados por uma documentação de linguagem visual com desenhos e mapas. Ao gerar tais narrativas visuais, os envolvidos estão posicionados como autores e por esta razão geralmente tendem a ter sua ação estratégica mobilizada.

A abordagem sugerida por Golsby-Smith (2007) se aproxima das referências presentes no Design Estratégico, em que autores como Zurlo (2010) sugerem que as competências empregadas no diálogo projetual para o desenvolvimento das estratégias (*sensemaking*) são efetivas para a implementação das estratégias em si. Tal proposição se dá a partir da observação de que, ao se oportunizarem as conversas necessárias para o alcance da compreensão compartilhada do conteúdo estratégico (*sensemaking*), os agentes envolvidos são mais efetivos ao coordenar ações que levem ao sucesso da ação estratégica.

Chelaschi (2008) reafirma o papel de mediação do designer e como instrumentos que podem ser aplicados para mediação desses saberes, Manzini

(2015) apresenta três categorias de instrumentos que têm potencial para deflagrar, para suportar e para sumarizar conversações sociais. São elas: (I) *conversation subjects*, que visam a estimular reações e interações entre atores; (II) *conversation prompts*, que são artefatos comunicacionais criados para facilitar conversações nos diferentes estágios do processo de codesign; e (III) *experience enablers*, que podem ser utilizados tanto para antecipar soluções possíveis quanto para tangibilizar soluções para reflexão crítica. Esses instrumentos não são padronizados, mas precisam ser criados a cada situação de projeto, demandando do *expert design* “aprender a usar a sua própria criatividade para amplificar a criatividade de outras pessoas” (SANDERS, 2006, p. 32), criando instrumentos que sirvam de andaimes sobre os quais as pessoas comuns possam expressar sua criatividade.

Os exemplos apresentados por Manzini são todos concebidos e desenvolvidos pela agência de design *Strategic Design Scenarios* (SDS), sediada em Bruxelas e dirigida por François Jégou – autor e coautor de artigos científicos sobre Design de Cenários na perspectiva do Design Estratégico. Além dos 12 exemplos de instrumentos selecionados e apresentados por Manzini (2015), como os ilustrados na figura 7, outros exemplos também podem ser encontrados no *website* desta agência, organizados sob as categorias de: (I) investigação participativa, (II) conversações estratégicas, (III) visualização e simulação, (IV) sistematização e (V) comunicação.

Figura 7: Exemplos de soluções habilitantes: foto história e exibição



Fonte: SDS <<http://www.strategicdesignscenarios.net/category/our-expertise/tools/>>

Para Manzini (2008), os indivíduos devem projetar e reprojeter sua vida cotidiana e seu modo de ser diariamente, o que resulta em uma sociedade que se mostra como uma trama de projetos. Segundo o autor, nesse processo, os *expert designers* são chamados a colaborar de duas maneiras: projetando PARA comunidades criativas e projetando NAS comunidades criativas.

Na modalidade de projeção PARA comunidades criativas, os designers atuam com intervenções orientadoras, analisam casos promissores e intervêm em seus contextos através de soluções que potencializem a eficácia, a acessibilidade e a replicação dos projetos. Na modalidade de projeção NAS comunidades criativas, também descrita por Manzini (2008), os designers participam de modo partidário (peer-to-peer) com os demais atores envolvidos na construção dos empreendimentos sociais, coproduzindo por meio de soluções habilitantes. Nessa proposta, os designers são desafiados a repensar o seu papel e seu modo de operar. Segundo Manzini (2008), o designer, no processo de inovação social, exerce um novo e fascinante papel de compartilhamento dos conhecimentos específicos de projeção: neste contexto, o designer não fica incumbido de uma solução, mas provoca, articula relações para o codesign de soluções que habilitem a transformação por meio de pessoas e de suas relações: a coprodução COM as pessoas.

Contudo, a coprodução, segundo Boyle et al. (2010), pressupõe uma relação de igualdade entre aqueles que produzem e aqueles que utilizam um serviço, o que torna esses agentes muito mais eficazes na proposta de mudanças. No entendimento de Manzini (2008), os produtos e serviços devem ser considerados sistemas habilitantes que colaboram na obtenção do resultado desejado pelo usuário,

oferecendo-lhe os meios para empregar suas próprias capacidades. Dentre as capacidades consideradas pertinentes no processo de coprodução, percebemos o posicionamento ativo dos indivíduos como sendo a mais relevante delas. Isso se deve ao entendimento de que é essa autonomia, somada ao compartilhamento das especificidades percebidas por cada indivíduo, que origina os aspectos necessários para a articulação de um sistema social aberto e complexo.

Desse modo, percebemos que tanto a combinação de processos inclusivos de codesign quanto a ressignificação de valores, ou o redirecionamento das capacidades no sentido de novas práticas sociais, são exercícios que podem reformular o modelo de organização até então instituído – entendimento de inovação social como descontinuidade sistêmica. São novas maneiras de articular o pensamento que se relacionam com o novo sistema que se pretende gerar. Contudo, sendo os sujeitos resultados do processo de auto-organização, no paradoxo de dependências e autonomia, considera-se essencial que os designers reflitam e compreendam as peculiaridades de cada processo auto-organizador, no qual pretendem trabalhar, antes de proporem novas estratégias de projeção. Do mesmo modo, esses precisam operar em conjunto com os demais atores de influência, caso contrário, acreditamos que proposições dirigidas possam bloquear o processo de inovação social.

O estudo dessas novas formas de organização, de interação e das plataformas de aplicação utilizadas por determinadas comunidades criativas (MANZINI, 2008) pode ser útil para que esses novos sistemas possam ser replicados ou mesmo aprimorados. Nesse sentido, o próximo subcapítulo aborda o conceito de Living Labs como laboratórios cidadãos, voltados para a inovação social.

2.3 Organizações inovadoras e Living Labs

Não são as organizações que inovam; mas, sim, as pessoas. Tal reflexão se torna ainda mais crítica quando a inovação perseguida passa pela ressignificação do próprio modo como as relações se dão na organização do trabalho. Considerando as atuais transformações nas relações contemporâneas, faz-se necessário ajustar tais arranjos a fim de criar ou manter soluções adequadas à realidade presente e ao futuro emergente nas relações de trabalho. Para Pavitt et al. (2005, p. 475-476), “[...] não existe uma estrutura ‘ideal’, mas as organizações bem-sucedidas tendem a ser

aquelas que desenvolvem o ‘ajuste’ mais adequado entre estrutura e contingências operacionais”. Segundo os autores, as dimensões que compõem a organização inovadora seriam: (1) Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar; (2) Estrutura adequada; (3) Indivíduos-chave; (4) Desenvolvimento individual contínuo e amplo; (5) Trabalho de equipe eficaz; (6) Comunicação extensiva; (7) Inovação de alto envolvimento; (8) Foco externo; (9) Atmosfera criativa; (10) A organização que aprende.

Sob este ponto de vista, uma organização inovadora é aquela que garante um conjunto integrado de fatores, que juntos criam ou favorecem um contexto fértil para que a inovação aconteça por meio da ação de suas equipes (PAVITT et al., 2005). Mais que o atendimento a critérios estabelecidos como melhores práticas, esse conjunto de fatores deve estar adequado ao contexto da organização – a maturidade de seu mercado, do negócio em si e da estrutura de equipe. Assim, diferentes formulações podem resultar em ambientes favoráveis à inovação.

Ter um sentido de propósito, claramente articulado, e ter o comprometimento da alta direção figuram como indicações básicas para o sucesso da inovação. Ter esta crença e este comprometimento são fundamentais, pois o resultado pode não surgir rapidamente e haverá que se balancear as exigências de ganhos de curto prazo e os planos de desenvolvimento de longo prazo. Entretanto, os autores alertam que há riscos de que esta competência central da organização possa se transformar em uma rigidez central tão arraigada que dificulte a abertura para a inovação.

A estrutura organizacional também parece ser determinante, pois esta permite (ou não) a criatividade, a aprendizagem e a interação. A questão-chave é encontrar o equilíbrio adequado entre as opções orgânicas (flexíveis) e mecânicas (rígidas) para cada contexto. Mintzberg (apud PAVITT et al., 2005) propõe uma série de arquétipos que ilustram alguns arranjos organizacionais possíveis, dentre eles a estrutura simples (típica pequena empresa *startup*), a burocracia mecanizada (controle e especialização por áreas funcionais), a estrutura divisional (segmentação de grandes estruturas), a burocracia profissional (típica em consultorias), a adhocracia (formada por equipes inovadoras de projeto) e a organização orientada pela missão.

Diversidade é apresentada como uma característica de equipes de alto rendimento, pois há diferentes papéis a serem desempenhados. Assim como precisa haver os “campeões de projeto”, que trazem entusiasmo e energia, há que se contar com um “patrocinador organizacional”, que articula politicamente as condições de

projeto. “Gerentes de projeto peso-pesado” (alto envolvimento), “peso-leve” (baixo envolvimento) e “*gatekeepers* tecnológicos” (especialistas) completam o quadro de indivíduos-chave da organização inovadora (PAVITT et al., 2005). Sua complementariedade é relevante, uma vez que experimentos comprovam que grupos são mais efetivos que indivíduos isolados na geração de ideias e na flexibilidade das soluções desenvolvidas. Para tanto, a adequada seleção e desenvolvimento das equipes de projeto são determinantes para seu sucesso. Ainda assim, os fatores críticos para que se tenha trabalho de equipe eficaz em todos os níveis são: ter objetivos e tarefas claramente definidas, liderança de equipe eficaz, bom equilíbrio entre papéis de equipe e estilo comportamental, mecanismos eficazes de resolução de conflito e conexão contínua com o meio externo à organização.

Complementa esses aspectos o compromisso de longo prazo com desenvolvimento e treinamento das equipes, pois este fator é fundamental para garantir elevados níveis de competência e habilidades para aprender efetivamente. Da mesma forma, uma atmosfera criativa também é fundamental para habilitar processos de inovação. Para Pavitt et al. (2005), a construção de um ambiente criativo envolve o desenvolvimento sistemático de estruturas organizacionais, políticas e procedimentos de comunicação, sistemas de recompensa e reconhecimento, política de treinamento, sistemas de contabilidade e de medição, assim como a implantação da estratégia propriamente dita.

Geralmente, inovação é relacionada aos profissionais de P&D, Marketing, Design e TI, porém todos os profissionais têm potencial criativo e habilidade para solução de problemas. Ainda assim, o grande desafio dos processos de inovação não é gerar ideias, mas fazê-las acontecer na prática por tempo suficiente para fazerem a diferença. Por isso, Pavitt et al. (2005) sugerem uma dimensão chamada de Inovação de Alto Envolvimento, que prevê uma ampla participação dos profissionais em atividades de melhoria contínua em toda a organização – o que favoreceria a implementação prática. Porém, alcançar este nível não é tarefa de curto prazo, por isso os autores descrevem cinco estágios desta maturação: inconsciente (aleatória e ocasional); estruturada (iniciativas formais para solução de problemas); estratégica, voltada para metas (busca de soluções sistêmicas); proativa (iniciativas partem dos indivíduos e grupos), para, enfim, chegar ao estágio de alto envolvimento da organização que aprende.

Para os mesmos autores, o conhecimento é a base para a competitividade no século XXI; assim, a dimensão da organização que aprende pode ser expressa por altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa, em processos de experimentação proativa para encontrar e resolver problemas, comunicar e partilhar experiências e, desta forma, capturar e disseminar o conhecimento. Para tanto, a comunicação extensiva, em todas as direções de fluxo (para cima, para baixo e lateralmente) é condição para que se possa alcançar este patamar.

Ainda, a inovação não é vista como um processo da organização. Consideramos esta como um processo aberto que extrapola os limites para uma rica rede de relações com foco externo. Powell e Grodal (2007) citam a diferenciação de tipos de laços interpessoais/organizacionais desta rede. Conforme classificados por Granovetter, em 1973, os laços fortes (relações mais próximas, confiáveis e, de certa forma, mais limitadas e redundantes) e os laços fracos (relações mais longínquas, sem limites e que possibilitam trocas de informações mais ricas, por tratar de meios distantes). Apesar de os laços fracos manterem relações menos duradouras que os fortes, eles possibilitam maiores chances para inovação, pois oportunizam maior amplitude de visão e de conhecimentos.

Deste modo, o Design Estratégico parece trazer uma contribuição diferenciada para a construção da organização inovadora frente às tradicionais áreas ligadas à gestão – como a Administração, por exemplo –, pois abordagens estratégicas de base analítica apresentam uma fragilidade sob o ponto de vista da inovação, uma vez que não se podem analisar caminhos para futuros alternativos.

Segundo Golsby-Smith (2007), percursos de natureza retórica seriam mais apropriados para ativar a ação estratégica em organizações, tendo em vista sua característica peculiar de permitir a criação no novo, por meio da construção de argumentos coletivos.

O autor indica que o Design Estratégico seria um meio pelo qual se habilitariam as conversações estratégicas necessárias para empoderar atores e mobilizar sua ação na construção do futuro que almejam. Dotados de competências projetuais, especialistas em Design podem agregar competências essenciais para habilitar o diálogo em redes projetuais para o desenvolvimento das estratégias – *sensemaking* (CHELASCHI, 2008; MANZINI; JÉGOU, 2006; MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Tal proposição se dá a partir da observação de que, ao se oportunizarem as conversas necessárias para o alcance da compreensão compartilhada do conteúdo estratégico

(*sensemaking*), os agentes envolvidos são mais efetivos ao coordenar ações que levem ao sucesso da ação estratégica.

No atual contexto de busca pela inovação, algumas organizações passaram a adotar o modelo de laboratórios como mecanismo para deflagrar e suportar processos de inovação. Foi a partir de 2005 que os chamados Living Labs – laboratórios vivos – cresceram na Europa, vindos de experiências da vida real dos países nórdicos.

O termo Living Lab aparece raramente na literatura desde 1949, porém, segundo Silva e Bitencourt (2015), a maioria dos autores reconhece o início do seu uso alinhado à concepção atual de laboratório da vida real como tendo sido cunhado em 1995, pelo Professor William Mitchell (MediaLab e Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, MIT Boston), quando ele montou o *PlaceLab* – um laboratório utilizado para observar os padrões de vida dos usuários de uma casa inteligente. Desde então, o conceito tem sido definido sob diferentes perspectivas por acadêmicos e por organizações responsáveis pela promoção e articulação dos Living Labs, tais como a European Network of Living Labs – ENoLL (rede europeia de Living Labs).

Instituída oficialmente em 2006, a ENoLL foi criada e começou a estimular projetos para avançar, para coordenar e para promover um sistema europeu de inovação comum baseada em Living Labs. Os objetivos eram estimular a abertura nos processos de inovação, incluindo os usuários finais e promovendo a sua interação para acelerar a inovação por meio da captura de novas ideias com menos custos e de forma mais eficaz. Esse tipo de empreendimento abrange inovações de dimensões sociais e tecnológicas, articulados por parcerias-pessoais-público-privadas (PPPPs) e referem-se a novas configurações sociais para a organização da inovação onde o governo, a indústria, a academia e os participantes civis trabalham juntos para cocriar o futuro e conduzir mudanças estruturais muito além de seus escopos particulares.

Desde 2006 a ENoLL cresceu em "ondas", e, após nove ondas, a comunidade alcançou cerca de 400 Living Labs reconhecidos em todo o mundo. A décima onda está aberta até 8 de março de 2016 e possibilita novos acessos a organizações públicas e privadas de qualquer país. Esta rede está estruturada como uma associação internacional independente, sem fins lucrativos, com sede em Bruxelas. A maioria deles tem origem na academia, como uma evolução das unidades de transferência de tecnologia nas universidades, ou órgãos municipais de promoção da inovação. Não há como afirmar com precisão quando o movimento dos Living Labs iniciou no Brasil, pois muitos dos atuais Living Labs que aderiram à ENoLL já atuavam

dentro de seus propósitos antes do cadastramento. As primeiras adesões à ENoLL aconteceram na 3ª onda. Segundo Pinto e Fonseca (2013), as origens dos Living Labs no Brasil se sucederam de três maneiras: iniciativas já existentes e que buscaram a adesão à ENoLL; iniciativas que se reorganizaram buscando adesão à ENoLL; e os que se constituíram como Living Labs. Os autores destacam que sua principal motivação geralmente estava vinculada à possibilidade de internacionalização e de acesso a recursos internacionais; que o enfoque dado estava direcionado para inovações sem fins comerciais, dedicando-se tanto a inovações tecnológicas como sociais, porém tendo como foco principal as inovações sociais.

Até o início de 2015, existiam 12 membros brasileiros na ENoLL, além de outras iniciativas em curso que se situam na mesma linha de atuação, porém sem dispor da chancela da associação, mas que compartilham de elementos que lhes permitiram caracterizar como Living Labs na concepção da ENoLL, como, por exemplo, o TransLAB de Porto Alegre/RS. Este foi identificado e convidado a participar da Primeira Jornada Ibero-americana sobre Laboratórios Cidadãos em 2013. Entretanto, atualmente, há somente um Living Lab brasileiro afiliado à ENoLL (o Habbitat, de Vitória/ES), visto que, no início de 2015, a rede descredenciou alguns laboratórios ao redor do mundo que não estavam cumprindo com suas obrigações, como, por exemplo, com o pagamento da anuidade que dá acesso aos benefícios da rede.

Westerlund e Leminem (2011), pesquisadores que lideram movimentos ligados à Living Labs na Europa, definem este tipo de laboratório como regiões físicas ou realidades virtuais onde as partes interessadas formam parcerias-pessoais-público-privadas (PPPP) de empresas, agências governamentais, universidades, institutos de ciência e tecnologia e usuários que colaboram para a criação, prototipagem, validação e teste de novas tecnologias, serviços, produtos e sistemas em contextos da vida real. Já Almirall et al. (2012) apontam que esses laboratórios situam-se em solo fértil – meio do envolvimento do usuário –, referindo-se tanto à metodologia como instrumento ou como agência que é criada para a prática de envolvimento do usuário no processo de inovação. Battisti (2014) acrescenta que esses laboratórios podem ser considerados intermediários de inovação, por permitir a cocriação de soluções para lidar com as necessidades da vida real. Nyström et al. (2014), por sua vez, definem Living Labs como redes de inovação baseadas na filosofia da inovação aberta.

O quadro a seguir representa a variedade de conceitos sobre Living Labs na literatura e permite que, por meio da identificação de palavras e expressões-chave

(em negrito), sejam identificadas as similaridades entre eles e as diferentes concepções existentes:

Quadro 2: Concepções sobre Living Labs

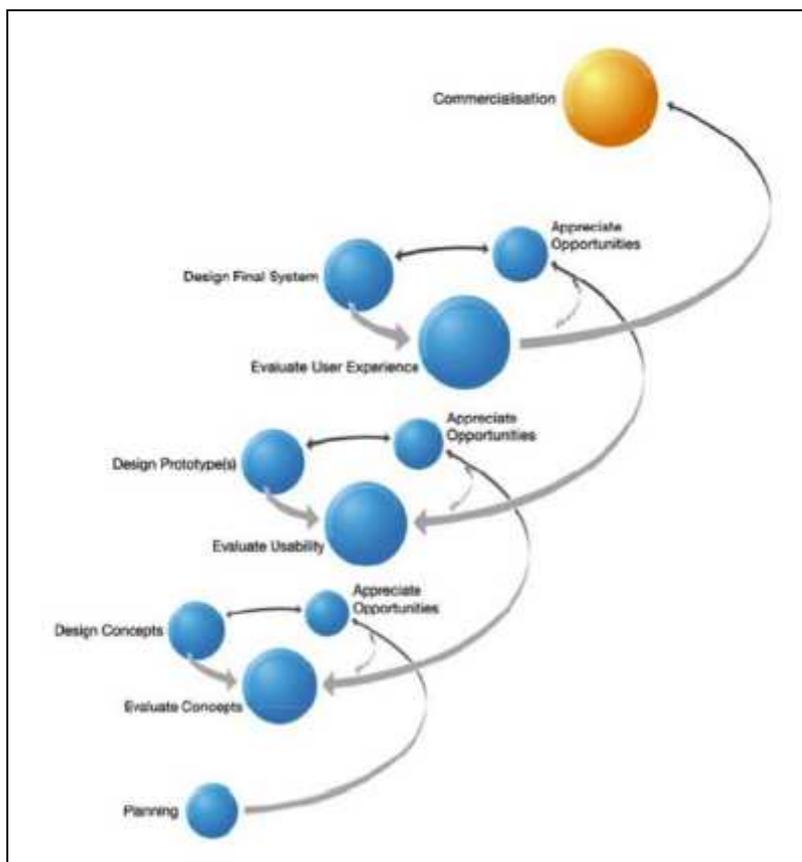
Concepção como	Referências	Entendimento
Um ambiente e sua infraestrutura	Frissen e van Lieshout (2004); Ballon et al. (2005); Schaffers et al. (2007); Lacasa et al. (2007); Bergvall-Kårebörn et al. (2009), Kállai (2010); Westerlund e Leminen (2011); Almirall et al. (2012); Guzmán et al. (2013); Van Geenhuizen (2014); Benedikt Ley et al. (2015).	Ambientes sociais conscientemente construídos, nos quais as partes interessadas formam parcerias pessoais-público-privadas (4Ps) e onde são organizadas atividades de apoio ao processo de inovação em situações do cotidiano e que habilita desenvolvedores e usuários por longo período de tempo na cocriação de novos produtos e serviços que maximizem as condições socioeconômicas de parcerias, por meio da disponibilização e manutenção de um infraestrutura técnica e organizacional, com o objetivo de criar valores sustentáveis.
Uma metodologia ou ferramenta	Eriksson et al. (2006); Almirall et al. (2012); Dell'Era e Landoni (2014)	Compõe uma metodologia centrada no usuário voltada a cocriação de inovações através do envolvimento de usuários conscientes no processo em múltiplos e evolutivos contextos da vida real .
Um conceito	Nitamo et al. (2006) e Konsti-Laasko et al. (2012)	Trata de um conceito de pesquisa e desenvolvimento que tem por objetivo criar inovações por meio de parcerias pessoais-público-privadas (4Ps) no mundo real em múltiplos contextos .
Uma abordagem ou modelo	Feurstein et al. (2008); Schuurman et al. (2014)	Aborda uma forma de inovação aberta em que todos os interessados em um produto, serviço ou aplicativo, incluindo os usuários , atuam igualmente como participantes no processo de inovação.
Como uma rede	Leminen et al. (2012), Nyström et al. (2014).	Constitui uma rede de inovação aberta e centrada no usuário .
Como um sistema	Katzy et al. (2007)	Um sistema de inovação aberta , no qual ocorre a interação de partes interessadas em torno de projetos complexos em diferentes domínios sociais .

Fonte: Silva e Bitencourt, 2015, p. 6-7 (grifos do autor).

Em síntese, há alguns elementos-chave presentes nas diferentes concepções que permitem compreender que os Living Labs possibilitam que as partes interessadas formem PPPPs, envolvendo desenvolvedores e usuários em um processo de cocriação de inovações de acordo com a noção de inovação aberta em múltiplos e evolutivos contextos do cotidiano. Para isso, oferecem a estrutura e a governança para a participação dos usuários, por meio da manutenção de grupos de usuários, disponibilizando serviços no entorno da experiência de usuários, apoiando usuários líderes e criando conexões (ALMIRALL; WARHAM, 2008).

Em termos de metodologia adotadas, Almirall et al. (2012) afirmam que cada laboratório acaba por estabelecer seus métodos de trabalho, mas, de modo geral, “metodologias de Living Labs envolvem um grupo selecionado de usuários no processo de inovação para capturar conhecimento de mercado e de expertise através de interações cocriativas” (p. 16). Seu estudo em laboratórios europeus revelou que novos entendimentos e significados são provocados ao se capturar conhecimento tácito no desenvolvimento de projetos de inovação em contextos da vida real com a oportunidade de envolver todo o ecossistema. A maioria dos métodos utilizados são qualitativos, focados em encontrar necessidades. Utilizam design participativo e abordagens de inovação orientadas pelo usuário. Como exemplo, temos a metodologia FormIT que envolve uma espiral de 3 níveis para o desenvolvimento de produtos e serviços, ilustrados na figura 8: a concepção de conceitos, a concepção de protótipos e a concepção do sistema final (BERGVALL-KÅREBORN et al., 2006 apud ALMIRALL et al., 2012).

Figura 8: Representação gráfica da metodologia de Living Labs: FormIT



Fonte: Bergvall-Kåreborn et al., 2006 apud Almirall et al., 2012, p. 13.

Dentro de cada nível, podemos encontrar três tipos de ações, como a apreciação das características existentes, a projeção colaborativa e as validações em ambiente da vida real. Esses processos são repetidos até que os resultados sejam considerados satisfatórios. Segundo Almirall et al. (2012), o primeiro nível (Design de Conceitos) é destinado a identificar e priorizar necessidades. Usando ricas narrativas, os usuários esforçam-se para encontrar o melhor de "o que é" e sonhar com "o que poderia ser". A interação com os usuários busca identificar requisitos e novas possibilidades, enquanto situado em contextos da vida real. Com base nas narrativas desenvolvidas, as necessidades são categorizadas e priorizadas, e os conceitos iniciais são formados. O segundo nível (Design de Protótipos) visa ao desenvolvimento de *mock-ups* e a gerar resultados com base no que foi construído anteriormente. O terceiro nível (Design do Sistema Final) destina-se à validação do conceito. Testes com usuários e avaliação de protótipos são desenvolvidos na vida real. O processo iterativo leva muitas vezes a alterar ou redefinir as necessidades do usuário com um foco em "o que será", moldando o produto ou serviço final.

Leminen et al. (2012) identificam que há quatro principais tipos de laboratório e esses são caracterizados pelo ator que dirige as atividades de operação e de inovação da rede: (I) empresas que lançam e promovem Living Labs para desenvolver seus negócios; (II) atores do setor público, organizações não governamentais e financiadores, tais como cidades, municípios ou organizações da área do desenvolvimento; (III) provedores, tais como organizações de desenvolvedores, instituições de ensino, universidades ou consultores; e (IV) comunidades de usuários.

O termo usuário, no âmbito dos Living Labs, se refere aos consumidores, aos cidadãos, aos clientes, aos fornecedores, aos empregados, às comunidades de interesse, aos parceiros privados, aos sujeitos ao produto ou ao serviço em desenvolvimento. Para Almirall et al. (2012, p. 16),

Living Labs aproveitam parcerias público-privadas para gerar uma demanda inicial, muitas vezes envolvendo outros atores, como pequenas e médias empresas para diminuir as barreiras de entrada em ambientes complexos multi-stakeholder ou altamente regulados.

No contexto do desenvolvimento de inovações sociais, de acordo com Battisti (2012), os usuários são envolvidos por meio de grupos sociais relevantes como participantes ativos na cocriação da inovação. Edwards-Schachter et al. (2012) afirmam que a inovação social pode ter sucesso dentro de Living Labs, que são estruturas especializadas, nas quais a inovação pode ser reforçada e desenvolvida para promover a qualidade de vida dos cidadãos. Inclusive Battisti (2014) propõe uma definição para Living Labs que atuam no escopo de inovações sociais como Social Innovation Living Labs (SILL), uma forma de organização que é gerida por parcerias público-privadas, que se destinam a promover a interação contínua com os cidadãos através da formação de tecnologia. Segundo Serra (2013), também é usual estes serem denominados de laboratórios cidadãos quando sua ênfase está voltada ao atendimento de necessidades sociais.

Segundo Hassan (2014), para que o processo de inovação social possa ser efetivo deveríamos iniciar pela clarificação do papel do laboratório, sendo seguido por outros seis movimentos necessários para seu pleno estabelecimento. Estas sete diretrizes para o desenvolvimento de laboratórios de inovação social são: (1) Clarificar a intenção; (2) Transmitir um convite; (3) Trabalhar suas redes; (4) Recrutar pessoas dispostas; (5) Definir direção; (6) Design em camadas; (7) Encontrar cadência.

Veeckman et al. (2013) propõem cinco recomendações para a implementação bem-sucedida de projetos em Living Labs: (I) A intenção estratégica clara; (II) Um mínimo de criação de valor compartilhado e partilha entre todos os intervenientes; (III) Um nível mínimo de abertura; (IV) Um conjunto mínimo de usuários e estabelecer uma comunicação forte; (V) Um conjunto misto de ferramentas de laboratório vivo para descobrir novas oportunidades.

Ao compreendermos Living Labs como redes de inovação, a coordenação do laboratório se manifesta como uma forma de mediação do desenvolvimento da inovação na direção de um determinado objetivo, pois não há autoridade sobre os participantes (WESTERLUND; LEMINEM, 2011; VEEKMAN et al., 2013). Dessa forma, um dos atores toma para si a responsabilidade por promover as atividades da rede de inovação em um Living Lab, assumindo um papel central na sua gestão como um todo. Nesse caso, a gestão da rede remete à discussão sobre os modelos de gestão e suas aplicações em diferentes formatos. A gestão da rede também é usualmente definida como o uso de ferramentas sociais para orientação dos processos em direção a um conjunto de objetivos ou da resolução conjunta de problemas e ação deliberada de gerir processos no âmbito das redes.

Este papel, de acordo com Nyström et al. (2014), é o de orquestrador: “um ator que orchestra toda a rede de atores de um Living Lab”. Para esses autores, o orquestrador conduz e apoia as atividades da rede de inovação, agindo por meio do exemplo e incentivando outros a o seguir. Atua no desenvolvimento da inovação, o que permite que o orquestrador acione o trabalho dos outros atores em prol do bem da rede. Além disso, o orquestrador busca estabelecer a confiança na rede para aumentar a colaboração entre os seus membros.

Deste modo, a orquestração da rede de inovação pode ser definida como "o conjunto de ações deliberadas, intencionais, realizada por uma empresa *hub*, uma vez que busca criar valor e extrair valor a partir da rede" (DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 659). Para Ritala et al. (2012), trata-se de atividades que permitem e facilitam (mas não ditam) a coordenação da rede para a realização dos resultados da inovação. Na presente pesquisa, aproximamos a ideia de Living Lab do conceito de uma empresa *hub*, entendida como aquela que “possui destaque e poder adquirido através de atributos individuais e uma posição central na estrutura da rede, e que usa sua proeminência e poder para realizar um papel de liderança em reunir os recursos

dispersos e capacidades dos membros da rede" (DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 659).

De acordo com Dhanaraj e Parkhe (2006), existem três processos-chave para o exercício da orquestração de redes de inovação e que estão relacionados com a inovação propriamente dita, que são: (I) mobilidade do conhecimento, (II) apropriabilidade da inovação, (III) a estabilidade da rede. Esses processos são centrais para se compreender a orquestração de redes de inovação e envolvem tarefas específicas que são detalhadas a seguir, no quadro 3.

Quadro 3: Processos e tarefas de orquestração de redes de inovação

Processos de orquestração	Tarefas específicas
Gestão da mobilidade do conhecimento	Absorção do conhecimento no nível da rede
	Identificação comum entre os membros da rede
	Socialização interorganizacional
Gestão da apropriabilidade da inovação	Confiança
	Justiça processual
	Posse de bens conjunta
Gestão da estabilidade da rede	Reforço da reputação
	Aumento da sombra de futuro
	Construção de multiplexidade

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dhanaraj e Parkhe, 2006.

O processo de mobilidade do conhecimento significa que recursos de conhecimento distribuídos na rede podem ser acessíveis a seus membros. Refere-se ao compartilhamento, aquisição e implantação de conhecimento dentro da rede. O reforço à gestão da mobilidade do conhecimento inclui três tarefas específicas que o orquestrador precisa atentar: a absorção de conhecimento, a identificação de rede e a socialização interorganizacional.

De acordo com Dhanaraj e Parkhe (2006, p. 662), "a mobilidade do conhecimento dentro de uma rede promove a criação de valor". No entanto, o orquestrador deve avançar para assegurar a apropriabilidade da inovação de forma que o valor criado na rede seja distribuído de maneira equitativa e seja percebida como tal pelos seus membros como relações de reciprocidade. Este processo implica

tarefas específicas que envolvem a promoção de confiança, de justiça processual e posse conjunta de bens.

Por fim, promover a estabilidade da rede é um processo crítico para o seu sucesso, pois “uma rede que está prestes a desmoronar não é propícia para a criação de valor ou de extração de valor” (DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 663). Contudo, aqui reside um aspecto contraditório, pois as estruturas mais informais possuem rápida capacidade de adaptação e agilidade, porém a alteração excessiva de laços da rede pode conduzir à instabilidade, o que, por sua vez, poderia reduzir significativamente os resultados da inovação. Nesse sentido, o processo de garantir a estabilidade da rede trata de que os membros mantenham a colaboração entre si, o que pode ser proporcionado por tarefas voltadas para a melhoria da reputação, o aumento da sombra do futuro (que está relacionada à expectativa de ganhos mútuos) e a construção de multiplexidade (relacionada à ampliação de laços horizontais e verticais dentro da rede).

Por fim, convém destacar que há a possibilidade de interação entre os processos quanto à geração de impactos positivos entre um e outro. É possível distinguir três interações possíveis de acordo com Dhanaraj e Parkhe (2006). Primeiro a apropriabilidade da inovação impactando positivamente sobre a mobilidade do conhecimento. Segundo, a apropriabilidade impactando positivamente a estabilidade da rede. E, terceiro, a estabilidade da rede impactando positivamente a apropriabilidade da inovação.

Os conceitos revisados neste subcapítulo estão fortemente relacionados à cultura da administração de negócios e Living Labs. Contudo, acreditamos que a relação destes conteúdos pode contribuir para o desenvolvimento do design em sua perspectiva estratégica, por endereçar características de organizações inovadoras e processos relativos à articulação de redes de inovação. Ainda, encontramos no exemplo de alguns tipos de Living Labs a intenção de gerar inovação social. Deste modo, parece adequado prosseguir para uma investigação em campo que permita traçar conexões e inspirar novas interpretações para a prática do projeto nestes contextos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base na pesquisa teórica, optamos pela realização de uma pesquisa aplicada para compreender o contexto de Living Labs, a articulação de redes projetuais e possíveis contribuições do Design Estratégico em sistemas voltados para a Inovação Social. A definição dos objetos materiais para estudo ocorreu a partir da identificação de dois laboratórios no Estado do Rio Grande do Sul – o que geograficamente viabilizou a realização de uma pesquisa participante de inspiração etnográfica.

A aproximação inicial da pesquisadora com o universo dos Living Labs ocorreu no segundo semestre de 2014 em atividades do grupo de pesquisa em Design Estratégico para Inovação Cultural e Social, do PPG de Design da Unisinos. A pesquisadora participou de um mapeamento de laboratórios ligados à inovação no Brasil, em que foi corresponsável pela identificação Living Labs a partir de dados secundários. Como o TransLAB foi o único exemplo deste tipo de laboratório no Rio Grande do Sul, a pesquisadora realizou, juntamente com seus colegas do grupo, uma coleta primária com os precursores deste laboratório e com alguns atores ativos naquele período, a partir de entrevistas informais. Após esta primeira incursão teórica e prática sobre o Living Labs, a pesquisadora participou de um evento do TransLAB – o lançamento do Circuito Montagem – momento em que tomou conhecimento de que a empresa Mercur estava construindo um Laboratório de Inovação Social na cidade de Santa Cruz do Sul, no interior do RS.

Após contatos iniciais para manifestar o interesse de pesquisa aplicada junto aos dois laboratórios, a pesquisadora teve o consentimento dos fundadores do TransLAB e dos gestores da Mercur para a realização da pesquisa participante em suas instalações, junto a equipes que desenvolviam projetos – chamadas de Linhas de Trabalho.

Cabe salientar que os dois fundadores do TransLAB, Aron Litvin e Daniel Caminha, são sócios da consultoria Nômade que presta serviços à Mercur, inclusive assessorando-a no processo de constituição e desenvolvimento do Laboratório Mercur de Inovação Social. Com isso, esses dois atores, assim como a equipe da Nômade, estiveram presentes e atuantes nos dois objetos materiais envolvidos nesta pesquisa. Do mesmo modo, a Mercur também mantém relações de parceria com o TransLAB. Como parte de seu Projeto Estratégico de Educação, por exemplo, a

Mercur mantém duas de suas colaboradoras alocadas em Porto Alegre, trabalhando diariamente na sede do TransLAB no desenvolvimento e articulação da Linha de Trabalho Cuidar de Quem Cuida da Educação – iniciativa que busca valorizar professores. Portanto, a presente pesquisa tomou dois laboratórios de inovação social como objetos materiais para fins de análise. É importante salientar que atores dos dois sistemas mantêm relações de cooperação institucional e de negócio.

Considerando dados levantados na pesquisa teórica, ambos os laboratórios se enquadram como Living Labs, pois articulam parcerias PPPP (governo, universidades, empresa e comunidade) para deflagrarem processos que buscam gerar inovação centrada no usuário em contextos da vida real. A pesquisa participante no TransLAB nos permitiu descobrir fatores de mobilização dos atores envolvidos com o laboratório e aprofundar a compreensão sobre os desafios de articulação de redes projetuais no contexto de um laboratório cidadão – auto-organizado pela sociedade civil, sem a manutenção de fontes de financiamento regulares de instituições público-privadas. Já o Laboratório Mercur de Inovação Social possibilitou que se acompanhasse, “de dentro” de uma empresa privada, a experiência da inauguração de seu laboratório e os primeiros passos de projeto de um grupo que buscava gerar novos produtos e serviços, junto a uma rede de relações (com organizações e pessoas) que vinha sendo tecida há mais de três anos pelo movimento Diversidade na Rua.

Com relação aos procedimentos metodológicos deste estudo, inicialmente o subcapítulo 3.1 apresenta o delineamento da pesquisa, para, então, o subcapítulo 3.2 detalhar as técnicas e os instrumentos de coleta e de análise.

3.1 Delineamento da pesquisa

Nesta pesquisa aplicada utilizamos uma abordagem qualitativa com objetivo exploratório, com a finalidade de nos familiarizarmos com o fenômeno que está sendo investigado a fim de compreender o processo e obter uma visão geral deste, de modo que os conceitos possam ser concebidos com maior compreensão e precisão (GIL, 2002). O ponto de vista da abordagem é qualitativo, pois lida com dados de contexto, depoimentos, análises de textos, comparações e abordagem não numérica. Sobre seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois visa a proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito para futuros estudos.

Além da pesquisa teórica, realizada a partir de revisão bibliográfica e de levantamento documental, também foi realizada uma pesquisa aplicada por meio de observação participante e entrevistas em profundidade envolvendo dois laboratórios caracterizados como Living Labs. A coleta em campo se deu entre os meses de abril e dezembro de 2015, junto ao TransLAB, localizado na cidade de Porto Alegre/RS e junto ao Laboratório Mercur de Inovação Social, sediado na indústria Mercur S.A., na cidade de Santa Cruz do Sul/RS.

3.2 Técnicas e instrumentos de coleta e de análise

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. Na coleta de dados primários, utilizaram-se técnicas de observação participante e de entrevistas em profundidade, o que nos permitiu investigar o fenômeno dentro do seu contexto de realidade e compreender com profundidade conceitos e ideias que não são tão precisos (GIL, 2002).

A observação participante foi realizada mediante a participação da pesquisadora em eventos, em reuniões, em oficinas de capacitação e em práticas projetuais, as quais foram registrados em pranchas de observação no curso das atividades que estavam sendo acompanhadas. A prancha de observação era composta por quatro colunas: (I) descrição dos processos; (II) descrição da relação entre atores (III) descrição de resultados; (IV) apontamentos ou reflexões da pesquisadora.

Junto ao Laboratório Mercur de Inovação Social, foi possível participar das atividades da Linha de Trabalho de Facilitadores AVDs – projeto que visava a desenvolver novos produtos e serviços que facilitassem a vida diária de pessoas com deficiência. O calendário de atividades deste projeto foi intenso durante todo o período da pesquisa e envolveu atividades na cidade de Santa Cruz do Sul, na sede da Mercur e em diversas outras cidades, escolas, universidades, APAEs, entidades parceiras etc. Devido à restrita disponibilidade de tempo e demanda logística, foi possível participar apenas de alguns dos encontros do grupo. Porém, para fins de pesquisa, o envolvimento foi intenso, e o material coletado abundante. A pesquisadora teve oportunidade de acompanhar, em Porto Alegre, reuniões da consultoria Nômade e de uma visita de representantes da Mercur ao curso de Design da Unisinos – um potencial parceiro na época. Em Santa Cruz do Sul, a pesquisadora teve oportunidade

de participar de reuniões com as líderes do movimento Diversidade na Rua, com a Diretoria da empresa e com o grupo da Linha de Trabalho, sendo que apenas uma destas reuniões foi acompanhada a distância, via Skype. A pesquisadora também pôde participar de oficinas de capacitação e de práticas projetuais, conduzidas pelos consultores da Nômade, nas instalações do laboratório. A seguir, é apresentada a agenda cumprida pela pesquisadora no curso da observação participante, que durou cerca de cinquenta e seis horas e implicou sete viagens a Santa Cruz do Sul:

Tabela 1: Cronograma da observação participante no Laboratório Mercur

Data	Carga Horária	Local	Atividade
19/mar	6 h	Santa Cruz do Sul / Mercur	Reuniões com líderes do Diversidade na Rua e do Laboratório Mercur de Inovação Social
09/abr	6 h	Santa Cruz do Sul / Mercur	Reuniões com Diretores e com líderes do Diversidade na Rua e do Laboratório
16/abr	6 h	Porto Alegre / Nômade	Reunião de planejamento do percurso projetual da Linha de Trabalho
17/abr	2 h	Porto Alegre / Unisinos	Visita ao curso de Design da Unisinos
23/abr	2 h	Porto Alegre / Nômade	Reunião de planejamento do percurso projetual da Linha de Trabalho
07/maio	6 h	Santa Cruz do Sul / Mercur	Apresentação do percurso projetual para lideranças e Articuladores da Linha de Trabalho
03/jun	6 h	Santa Cruz do Sul / Mercur	Encontro de problematização – 1ª Expressão do Problema de Projeto
10/jun	6 h	Santa Cruz do Sul / Mercur	Oficina de capacitação em ferramentas de cocriação
18/jun	6 h	Santa Cruz do Sul / Mercur	Oficina de capacitação em orquestração de redes
15/jul	2 h	Santa Cruz do Sul / Mercur (participação via skype)	Encontro de reflexão sobre o processo de criação e movimentação do conhecimento
11/ago	6 h	Santa Cruz do Sul / Mercur	Encontro de sistematização e problematização da Linha de Trabalho após coletas em interação com a rede do Diversidade na Rua

Fonte: Da pesquisa.

A pesquisadora também integrou grupos de e-mails e de redes sociais, sendo que os dados foram registrados em uma espécie de diário de campo virtual – uma pasta digital em que foram reunidos documentos, *prints* de tela e registros históricos da observação. No TransLAB, pudemos acompanhar o grupo que é de acesso público no Facebook. Já na Mercur, a pesquisadora teve acesso concedido ao grupo de e-mails que concentrou toda a comunicação entre colaboradores diretamente envolvidos na Linha de Trabalho de Facilitadores AVDs.

No TransLAB, a pesquisadora participou de reuniões com os fundadores do laboratório e de eventos públicos, como o Espaço Orgânico (feira que reúne

produtores locais), e do encontro chamado de Ecosistema. Havia a previsão de observação participante junto à Linha de Trabalho ACHE – formada por ativistas do laboratório, empreendedores do Morro da Cruz de Porto Alegre e mestrandos da Engenharia de Produção da UFRGS. Porém, não foi possível realizar a observação participante, pois, a partir de junho de 2015, o grupo não realizou práticas projetuais, apenas reuniões internas para as quais a pesquisadora não foi convidada. Em outubro de 2015, foram obtidas informações de que a linha de trabalho havia sido descontinuada. Em dezembro ela foi retomada, mas já não havia mais tempo hábil para coleta de dados para a presente pesquisa.

Visando a ampliar a coleta de dados primários junto ao TransLAB, foram realizadas entrevistas em profundidade com pessoas que participavam do laboratório, objetivando captar informações, percepções e experiências de determinados atores-chave que tivessem uma visão específica desse objeto. Para a realização das entrevistas, elaboramos um roteiro semiestruturado, cujas questões formuladas tinham como objetivo ser uma estrutura macro que precisaria ser atendida pela pesquisadora. Todavia, cada entrevistado apresentou pontos de vista que foram explorados por perguntas adicionais, porém sempre mantendo o alinhamento às quatro questões norteadoras. O roteiro semiestruturado foi composto pelas seguintes questões: (I) Como você descreve a sua participação no Laboratório? (II) O que o mobiliza no Laboratório? (III) O que o desmobiliza no Laboratório? (IV) Como você gostaria que o Laboratório fosse?

Além dessas questões, todas as entrevistas iniciaram com um breve esclarecimento sobre a natureza da pesquisa, informando que aquela atividade fazia parte de uma pesquisa de mestrado do programa de pós-graduação em Design da Unisinos e que buscava investigar laboratórios de inovação social. Todos os entrevistados consentiram que a entrevista fosse gravada em áudio para fins de estudo.

Foram entrevistadas dez pessoas que participavam de alguma forma do TransLAB. Os entrevistados foram selecionados a partir de informações coletadas na etapa de observação não participante, assim como de indicações dos fundadores do TransLAB. Os critérios utilizados para a formação desta amostra de dez participantes procuraram reunir visões heterogêneas sobre o Laboratório. Diferentes atores da rede do TransLAB foram convidados a participar, com exceção dos fundadores, Daniel Caminha e Aron Krause Litvin, que já haviam sido envolvidos informalmente na etapa

preliminar da pesquisa. Foram entrevistadas pessoas que participavam intensivamente da gestão do TransLAB há mais de dois anos, pessoas que participavam de Linhas de Trabalho (ativas ou já inativas na data da entrevista) e pessoas que há poucos meses tiveram seus negócios instalados na casa que sedia o Laboratório (os chamados negócios residentes e CoLAB).

As fontes foram contatadas e convidadas por meio de e-mail ou mensagem pela rede social Facebook. Todos os participantes que aceitaram participar da entrevista foram entrevistados em hora e local previamente combinados. Apenas dois participantes foram abordados pessoalmente no Laboratório, durante suas atividades. As entrevistas foram realizadas entre os dias 1º e 17 de dezembro de 2015, por meio de conversas presenciais ou via vídeo conferência por Skype, conforme a disponibilidade dos entrevistados, e tiveram duração média de 20 minutos. Na tabela 2 os entrevistados são apresentados.

Tabela 2: Lista de entrevistados do TransLAB

Código	Nome do Entrevistado	Atuação / Relação com o TransLAB	Duração da Entrevista
Fonte_1	Daniel Reis	Linha de Trabalho FEJERS (inativa na data da entrevista)	00:21:31
Fonte_2	Estela Rocha	Linha de Trabalho Empoderamento da Mulher (inativa na data da entrevista)	00:22:56
Fonte_3	Michel Couto	Linha de Trabalho ACHE	00:20:21
Fonte_4	Jonathan Peres	Negócio Residente PAX; Núcleos de Gestão	00:34:01
Fonte_5	André Pares	Linha de Trabalho GAF	00:12:03
Fonte_6	Manuela Oliveira	Núcleos de Gestão	00:14:53
Fonte_7	Aline Cereja	Trabalha na Nômade – Negócio Residente, Núcleos de Gestão, Linhas de Trabalho desFaz e Pró-Design RS	00:18:06
Fonte_8	Kátia Vielitz	Linha de Trabalho GAF, Núcleos de Gestão	00:26:38
Fonte_9	Ph Martins	CoLAB	00:15:18
Fonte_10	Saulo	CoLAB	00:22:18

Fonte: Da pesquisa.

Além dos dados coletados em fontes primárias, a pesquisa também envolveu levantamento documental em fontes secundárias. Em relação às diferentes mídias, incluindo redes sociais, foram coletados dados e informações da ENoLL em seu endereço eletrônico <<http://www.openlivinglabs.eu/>>, e, particularmente em relação aos laboratórios pesquisados, conforme segue:

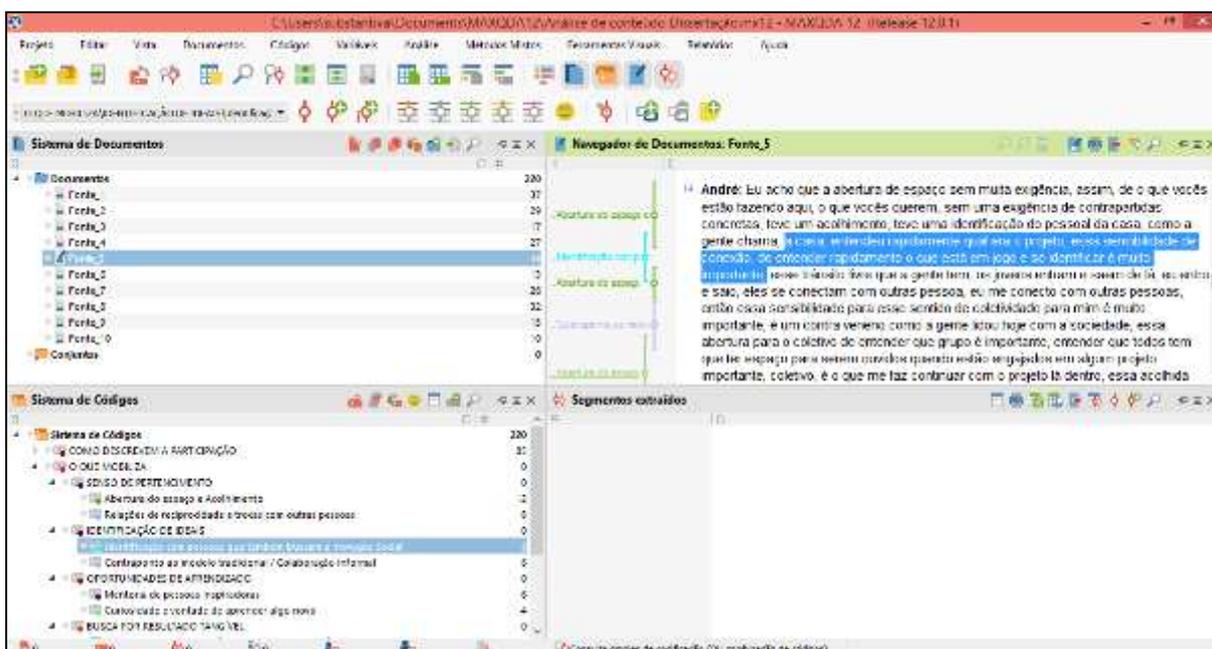
TransLAB: no endereço eletrônico do laboratório <<http://www.translab.cc/>> e da plataforma Conector <<http://www.conector.cc/>>, assim como nas diferentes mídias associadas ao laboratório, como a Radio TransLAB, em parceria com a MinimaFM <<http://minima.fm/>>, vídeos no vimeo <vimeo.com/channels/transvencaolab> e Fan Page no Facebook <facebook.com/transvencaolab>.

Laboratório Mercur de Inovação Social: no endereço eletrônico da empresa <<http://www.mercur.com.br/>>, de sua loja virtual <<http://loja.mercur.com.br/>>, do movimento Diversidade na Rua <www.diversidadenarua.cc/> e da página específica do laboratório <<http://www.mercur.com.br/lab/>>, assim como nas diferentes mídias associadas, como vídeos no YouTube <<https://www.youtube.com/user/mercursa>> e FanPage no Facebook <<https://www.facebook.com/mercuroficial/>>.

Inicialmente, todos os dados coletados foram armazenados e classificados de modo que essa sistematização inicial pudesse ser realizada frente ao vasto conteúdo coletado em campo. As entrevistas em profundidade, pela sua própria natureza, mereceram um processo específico de tratamento dos dados que é apresentado a seguir. Após a realização das dez entrevistas, todos os arquivos de áudio foram transcritos para que se pudesse proceder com a análise de conteúdo (MORAES, 1999). Em função do volume de setenta e uma laudas de texto transcritas, a pesquisadora optou por utilizar o suporte tecnológico de software de análise de dados qualitativos para garantir efetividade no manejo de um grande volume de informações. O software utilizado foi o MAXQDA, que pôde ser acessado pela pesquisadora pela aquisição de uma licença de uso.

Inicialmente, os dados gerados foram organizados da seguinte forma: cada entrevista foi transcrita em um arquivo de texto independente e estes documentos foram importados para o sistema sob os códigos apresentados na tabela 2 (Fonte_1, Fonte_2 etc.). A seguir, passou-se ao processo de identificação de unidades mínimas de análise, destacando unidades mínimas de significado que respondessem ao objetivo de cada uma das quatro questões. Conforme pode ser visualizado na figura 9, o software MAXQDA permitiu que as unidades fossem grifadas no texto original e, ao mesmo tempo, pudessem ser visualizadas, isoladamente, em outra janela, fora do seu contexto original.

Figura 9: Software MAXQDA de análise de dados qualitativos



Fonte: Da pesquisa.

Este processo se deu recursivamente durante várias sessões de trabalho, em que se repetiu a leitura e a marcação das unidades mínimas de análise. A cada marcação era possível associar palavras-chave a esta unidade de análise, o que foi determinante para a etapa subsequente de categorização das informações. Não havia categorias prévias, estas foram extraídas do conteúdo das entrevistas a partir da identificação de semelhanças semânticas entre as unidades de análise. O resultado deste processo pode ser visualizado na tabela 3.

Tabela 3: Unidades de análise extraídas das entrevistas no TransLAB

ROTEIRO DE ENTREVISTA	Quantidade de Unidades de Análise Identificadas
QUESTÃO 1 COMO DESCREVE A SUA PARTICIPAÇÃO NO LABORATÓRIO?	85
QUESTÃO 2 O QUE O MOBILIZA NO LABORATÓRIO?	65
QUESTÃO 3 O QUE O DESMOBILIZA NO LABORATÓRIO?	58
QUESTÃO 4 COMO GOSTARIA QUE O LABORATÓRIO FOSSE?	31

Fonte: Da pesquisa.

Segundo Moraes (1999), as categorias devem ser válidas, exaustivas e homogêneas. Para tanto, o processo de categorização foi realizado de forma cíclica e circular, agrupando dados que possuíam semelhanças entre eles, descrevendo, interpretando e gerando categorias temáticas ao final do processo. Inicialmente foram

geradas inúmeras categorias de primeiro nível, pois, quanto mais subdivididos os dados e quanto maior o número de categorias, maior a precisão da classificação. Considerando que um número grande de categorias traz dificuldades de compreensão, as categorias de primeiro nível foram agrupadas em categorias de segundo nível, como interpretações de possíveis respostas às quatro questões do roteiro de entrevista, como pode ser visualizado na tabela 4.

Tabela 4: Categorias geradas no processo de análise de conteúdo

ROTEIRO DE ENTREVISTA	Quantidade de Categorias de NÍVEL 1	Quantidade de Categorias de NÍVEL 2
QUESTÃO 1 COMO DESCREVE A SUA PARTICIPAÇÃO NO LABORATÓRIO?	12	3
QUESTÃO 2 O QUE O MOBILIZA NO LABORATÓRIO?	8	4
QUESTÃO 3 O QUE O DESMOBILIZA NO LABORATÓRIO?	10	4
QUESTÃO 4 COMO GOSTARIA QUE O LABORATÓRIO FOSSE?	9	3

Fonte: Da pesquisa.

O processo completo de análise de conteúdo se deu em cinco grandes etapas (MORAES, 1999): preparação das informações, transformação do conteúdo em unidades, classificação em categorias, descrição e interpretação. Por fim, os conteúdos revelados pela pesquisa foram discutidos à luz dos referenciais teóricos. O resultado final deste processo pode ser consultado nos Apêndices A, B, C e D, onde todas as unidades de análise extraídas encontram-se agrupadas por categoria, mantendo a identificação por fonte e o número do parágrafo de que foram extraídas no arquivo da transcrição original. Um CD contendo as gravações das entrevistas em áudio, assim como os textos das transcrições também estão anexos ao final deste documento (ANEXO A).

A análise final dos dados coletados na pesquisa, incluindo fontes primárias e secundárias, foi realizada com a triangulação dos conteúdos, comparando a teoria estudada e os dados coletados em campo. As diferentes fontes de informações e unidades de análise auxiliaram no processo de compreensão dos conceitos e, também, foram interpretados à luz dos conteúdos de cultura de projeto, Design Estratégico, inovação social, Living Labs e orquestração de redes de inovação apresentados, no capítulo 2. A seguir, no capítulo 4 são apresentados os resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 TransLAB – Laboratório Cidadão

O TransLAB é um laboratório cidadão que busca se estabelecer como tecnologia social, como um espaço que contribui na geração de alternativas sustentáveis para a convivência dos cidadãos na cidade de Porto Alegre. Sua atuação é orientada por três grandes princípios de base: cruzamento de conhecimentos (conectar arte, ciência, tecnologia para aprender fazendo); capacidade multiplicadora (inclusão social, prototipação e código aberto); e auto-gestão (empoderamento e liderança compartilhada).

O laboratório é um espaço de experimentos, com projetos de inovação social, em um ambiente de cocriação para inovação e transformação social através de novas formas de se relacionar com a cidade. Visa a tornar a cidade um espaço mais saudável, mais seguro e criativo para aqueles que nela vivem. O TransLAB procura por conexões saudáveis entre sociedade civil, governo, iniciativa privada e academia através desta rede, sem amarras burocráticas, num contexto fértil para o desenvolvimento e implementação de projetos transformadores. São novas possibilidades de relação entre o cidadão e a cidade para sentir a cidade, perceber suas necessidades, reconhecer o potencial criativo, conectar e elaborar protótipos. O “Trans” vem da expressão transvenção, que se opõe à intervenção e se propõe a uma interação aberta – um convite que não apenas age sobre o espaço urbano, mas busca interagir com ele de maneira colaborativa.

O TransLAB se posiciona como um ambiente para que as pessoas, com esse interesse em comum, se encontrem para experimentar e praticar ideias, compartilhar conhecimentos e sonharem juntas. Caracterizam-se como um Living Lab pelo trabalho de orquestração criativa entre elementos da sociedade civil, governo, iniciativa privada e universidades, buscando gerar inovação social, em um ambiente da vida real, com intuito de transformar positivamente a cidade.

O embrião do TransLAB teve origem em um projeto da Nômade, em 2008, com as Estantes Públicas, iniciativa empreendida pelo administrador Aron Litvin e pelo psicólogo Daniel Caminha. Em 2010, este projeto ganhou a Bolsa de Incentivo à Criação e Pesquisa em Arte Contemporânea – Funarte/2011 com o nome de "Estante pública, desenvolvendo o conceito de Transvenção". O objetivo do projeto era estudar

o conceito de Transvenção e isto foi desenvolvido de duas formas. Uma delas foi a montagem e a observação de cinco estantes públicas para intercâmbio de livros em paradas de ônibus, utilizando a técnica de pesquisa de vídeo observatório; a outra foi a organização de três encontros de diálogo e reflexão com a comunidade no Studio Clio a partir do chamamento “Quem se importa com a cidade?”. Nesses encontros Aron e Daniel conheceram pessoas e tiveram contato com conceitos e casos que os inspiraram como referência, como, por exemplo: Juan Freire (espanhol), Karla Brunet (Bahia), Platoniq e MediaLAB Prado (ambos espanhóis). Foi nesses debates de 2010 que eles conheceram o conceito de MediaLAB e posteriormente Living Lab, como pode ser observado na figura 10.

Figura 10: Linha do tempo do histórico do TransLAB



Fonte: Da autora a partir de documentos do estudo de caso realizado pelo grupo de pesquisa (2014).

A partir disso, em 2011, criaram o TransvençãoLAB, que foi uma iniciativa estruturada como um projeto ou "braço" de inovação social da Nômade em parceria com o Nós Coworking, que cedia o espaço para realização dos encontros. A proposta convidava cidadãos a participarem do processo denominado TransvençãoLAB e que tinha como chamada "Quem quer fazer alguma coisa na cidade?". A metodologia desenvolvida era estruturada em três níveis, em uma sequência de nove encontros quinzenais (três encontros de cada nível: 1º – eu e a cidade, 2º – eu e os outros, buscando aproximar pessoas que tinham afinidades de intenções com quem estruturavam uma ideia de ação; 3º – uma preparação para colocar em prática estruturalmente, onde se chegava a estruturas e projetos para colocar em prática, até

poder se desenvolver como marca ou negócio social). Em 2011 realizaram encontros quinzenais o ano todo, envolvendo um total de cento e vinte pessoas (média de trinta pessoas ingressavam a cada data de entrada – quatro datas/ano de nível 1). A conexão de interesses dos participantes foi registrada em cápsulas inspiradas no Banco Comum de Conhecimento (BCC – Platoniq), em que cada participante registrava o que poderia oferecer e o que gostariam de acessar/conhecer (um cruzamento de oferta e demanda de conteúdos). Exemplos de projetos decorrentes desta iniciativa em 2011, também registrados na figura 10, foram o: Arroio Dilúvio, Passagem com Arte e Raiz Urbana.

Durante 2012, esses grupos ficaram mais ativos. Encontravam-se autonomamente e criaram os primeiros projetos que foram colocados em prática em 2012. Também foi em 2012 que o TransvençãoLAB ganhou o Prêmio da Economia Criativa com a metodologia dos três níveis aplicadas no Nós Coworking, onde já apareceu sua intenção de ser um Living Lab. Nesse mesmo ano, também receberam o convite para o encontro latino-americano que foi realizado em Vitória (2013), o que os ajudou a se situarem em relação à rede de Living Labs no Brasil e no mundo. Representantes da ENoLL reconheceram o TransvençãoLAB, naquela época, como o único laboratório criado de forma independente do Brasil.

Em 2013, os precursores não tinham mais fôlego financeiro para sustentar um modelo gratuito de atividades no Nós Coworking e aquela estrutura já não atendia às necessidades de infraestrutura para as atividades dos projetos que estavam sendo empreendidos pelos grupos de projeto. Nesse momento, desenvolveram um projeto para um pavilhão no 4º distrito, porém este projeto ficou inviável financeiramente. Os planos foram alterados e a casa, na rua Prof. Duplan, 146 (atual endereço do laboratório), foi locada e ocupada em outubro de 2013 pelas empresas Nômade, Tecttun, PAX e Querosene. Essas quatro empresas constituíram uma espécie de condomínio de empresas, garantindo para o projeto e futuro laboratório o uso das áreas comuns da casa – como a sala de reuniões, a cozinha, o pátio, a oficina etc. Foi neste mesmo ano de 2013, que inscreveram um novo projeto no Edital de Redes Colaborativas, propondo a transformação do TransvençãoLAB no TransLAB, o que manifestou a vontade de se tornarem um laboratório cidadão (Living Lab) com o Circuito Montagem – processo de estruturação do LAB. Ela envolveria a promoção de atividades ligadas a um laboratório cidadão.

Com o resultado positivo do edital, o primeiro semestre de 2014 foi bastante intenso e confuso com relação à identidade do espaço, tanto para os integrantes do TransLAB quanto para as empresas residentes na casa. Com o início do Circuito Montagem, começaram a entender melhor a relação das empresas com o TransLAB, procurando estabelecer relações por meio das pessoas e não das organizações. O Circuito durou nove meses, promovendo palestras, encontros, oficinas que trouxeram convidados de outros laboratórios do Brasil e do mundo, como, por exemplo, Laia Sanches, do Citilab e uma das fundadoras do ENoLL. Foi neste período que o TransLAB constituiu seu corpo de gestão, deu início às primeiras Linhas de Trabalho e começou a ampliar suas relações ecossistêmicas, se conectando com empresas, com governo, com universidades e com os cidadãos locais.

O ano de 2015 foi de amadurecimento da gestão, quando se conquistaram novos editais, novas Linhas de Trabalho surgiram, assim como outras se descontinuaram e a infraestrutura física do TransLAB se ajustou com a saída de duas empresas residentes e com a criação de um espaço de *coworking* onde trabalhavam profissionais liberais e pequenas empresas. Em dezembro de 2015, as empresas residentes, com espaço privativo, eram a Nômade e a PAX.

Um marco deste ano foi a formalização do laboratório como Instituto, firmando-se como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – título fornecido pelo Ministério da Justiça do Brasil, tendo como finalidade facilitar o aparecimento de parcerias e convênios com todos os níveis de governo e de órgãos públicos (federal, estadual e municipal). Permitindo também que doações realizadas por empresas fossem descontadas no Imposto de Renda. OSCIPs são ONGs criadas por iniciativa privada, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativas. Em contrapartida, podem celebrar com o poder público os chamados termos de parceria, que são uma alternativa interessante aos convênios para ter maior agilidade e razoabilidade em prestar contas.

A estrutura de gestão é organizada por núcleos de forma horizontal, tendo cada núcleo um Coordenador que atua como referência no processo (sem implicar em hierarquia). Os núcleos de gestão são: (I) Relações Institucionais: responsável por criar convênios, parcerias, fomento, que represente o laboratório frente ao governo, a universidades e a empresas privadas; (II) Curadoria: responsável por criar atividades com base nos princípios, organizar e priorizar as atividades; (III) Difusão: responsável

por comunicar as atividades e atrair pessoas. Possui efeito multiplicador e de código aberto; (IV) Infraestrutura: responsável pelo uso prático dos espaços, normatização de uso dos equipamentos e dos espaços; (V) Administrativo/Financeiro: responsável pela saúde e pela sustentação do espaço para este seja autônomo, retroalimentado, mantendo o ponto de equilíbrio dos custos de operação com transparência.

Este Laboratório mantém relações de parceria com a empresa Mercur, cujo convênio foi gerado a partir de uma linha de trabalho intitulada “Cuidar de quem cuida”. Parcerias foram firmadas também com a ESPM, com a Feevale, com a UFRGS, com a PUCRS, com a Unisinos. Projetos como ProteinLab, FuturaMedia, Projeto Social das Cruz, Citalab, Catarse e Bastião também se tornaram parceiros.

4.2 Laboratório Mercur de Inovação Social

A Mercur S.A. é uma indústria gaúcha com mais de 90 anos de história e com cerca de 800 colaboradores, que se destaca pelo profundo processo de transformação que vive desde 2007. Tentar algo novo não é exatamente um problema para a Mercur, pois a inventividade está no DNA do negócio, desde a sua fundação, e reflete-se no amplo portfólio, atualmente com mais de 5 mil produtos para educação, para saúde e para aplicações na indústria. Criada como uma recapadora de pneus, a organização já fez de tudo um pouco, de bolas de tênis a chinelos, quase sempre a partir da borracha – matéria-prima, também, de seu principal produto, a borracha de apagar, que tornou a empresa conhecida no país e representa, hoje, 20% das vendas.

O atual processo de transformação da empresa iniciou com a decisão de colocar o bem-estar das pessoas à frente, tendo o negócio como uma consequência. Isso se tangibilizou em 2009, quando a empresa assumiu o compromisso institucional de unir pessoas e organizações para construir soluções sustentáveis e estabeleceu novos direcionadores, que vão desde o fim dos incentivos à venda até a redução de diferenças salariais e a valorização de insumos naturais. Mais que uma estratégia, esta organização possui um alinhamento em essência com o tema tratado nesta dissertação: fazer COM as pessoas e não PARA as pessoas. Este posicionamento reforçou o interesse da pesquisadora em conhecer e identificar as práticas inclusivas e colaborativas desenvolvidas por essa organização no âmbito de seus projetos ligados à inovação social.

A partir de uma aproximação inicial junto à Mercur, pudemos perceber uma excelente oportunidade para pesquisa aplicada com a inauguração das atividades do seu Laboratório de Inovação Social – um espaço físico composto por dois pavilhões industriais que totalizam 1.050 m², junto à sede da empresa, em Santa Cruz do Sul/RS. O Laboratório foi viabilizado por um edital de Inovação do SENAI/SESI de 2013 e iniciou suas atividades em abril de 2015. Desde sua inauguração, o Laboratório abriga atividades de aprendizagem da Mercur em sua comunidade, assim como o desenvolvimento de atividades de cocriação para o desenvolvimento de novos produtos e soluções, colocando os trabalhadores, seus dependentes e a comunidade no centro do processo.

A estruturação do laboratório visa a habilitar a construção de soluções que atendam necessidades reais da rede, ressignificando as relações de trabalho com seus funcionários e as relações sociais entre a indústria, a comunidade e o meio ambiente. O Laboratório Mercur de Inovação Social foi criado com o objetivo vivenciar novos processos criativos, colaborativos, bem como práticas pedagógicas e inovadoras que se fazem necessárias para um repensar o mundo do trabalho significativo. A gestão da Mercur acredita que novos produtos, mais renováveis, e serviços serão uma consequência da interação e das atividades realizadas no seu laboratório, como resultado de uma construção coletiva. Também é objetivo, nesse processo, encontrar estratégias de empoderamento das pessoas e buscar fomentar a participação cívica, no engajamento e na formação das redes colaborativas, todos elementos que contribuem na inovação social. Os benefícios almejados são uma maior integração entre a indústria e seus trabalhadores, os dependentes, a comunidade, o meio ambiente e o fortalecimento da autoestima e da participação social dos trabalhadores.

O projeto do laboratório também contempla o desenvolvimento de uma plataforma digital, a partir de um site/blog já criado, com a construção de um software de gestão da rede de pessoas que será iniciada frente às interações entre a indústria e a comunidade. Com a tecnologia, pretende-se facilitar as conexões entre os sujeitos, de modo a que possam agir de forma complementar em relação às suas necessidades e aos seus interesses, sem depender da Mercur como provedora. Dessa forma, são abertas as possibilidades de encontro, deixando o processo com maior capacidade de autonomia.

A partir de sua temática central, o laboratório pretende atender a uma necessidade diagnosticada na empresa, junto a seus trabalhadores e seus dependentes, e nas vivências ao longo dos anos de pesquisa em espaços de diálogos com as pessoas. Essa iniciativa respondeu à inexistência de espaços onde a indústria pudesse efetivamente colocar-se aberta e disponível para trocar conhecimentos, saberes, práticas e recursos que possibilitassem o desenvolvimento de novos produtos, de processos e de serviços, para contribuir para a melhoria da vida das pessoas, especificamente dos funcionários Mercur. Em consequência, oportunizou a ressignificação do processo de produção e de consumo, invertendo a lógica do desenvolvimento de produtos para que partisse das reais necessidades das pessoas identificadas com elas e que desse origem a um novo modelo industrial sustentável: priorizar matéria-prima de fontes renováveis, atuar em função das pessoas, entre outros.

Tais aprendizados não se restringem ao modelo econômico de produção, mas também influenciam positivamente em questões relacionadas a direitos humanos, pois a proposta do laboratório tem a diversidade como temática central. Dessa forma, o projeto do laboratório pretende dar uma nova vida à indústria, um novo modo de agir e pensar, mostrando que, ao invés de ser um exemplo de exploração de recursos naturais e de poluição do meio ambiente, pode ser propositora de novos comportamentos sociais, de colaboração, de criatividade em rede e de bem-estar social e coletivo.

A Mercur compreende que o mundo contemporâneo tem testemunhado o surgimento e a multiplicação das redes como um novo fenômeno organizacional e social. A internet coloca em cheque o modelo de produção centralizado, a expertise tecnocrática e o monopólio da informação/conhecimento. A existência destas redes de relações sociais, com maior e menor grau de formalidade e inúmeros assuntos, traz o convite para a indústria se aproximar de forma colaborativa e aberta dessa inteligência social em potencial, podendo resultar em inovações sociais. Mas acreditam que não basta mudar as ferramentas, é fundamental uma mudança de mentalidade; ou seja, é necessário sentir e viver um novo paradigma que deixe de considerar somente o crescimento econômico para inserir no debate também questões que envolvam as esferas sociais, culturais, ambientais e políticas. O projeto do Laboratório Mercur de Inovação Social, portanto, busca criar ambientes para viver essa autotransformação, junto com as pessoas e a partir da sua interação.

As primeiras atividades do laboratório foram programadas e inauguradas pelo movimento Diversidade na Rua, uma iniciativa articulada pela Mercur que busca compreender e gerar soluções para pessoas que possuem algum tipo de deficiência, em parceria com uma rede de professores, de cuidadores, de familiares de crianças com deficiência mental e/ou motora, de terapeutas ocupacionais, de fisioterapeutas, de designers e de profissionais Mercur. Este movimento já existia há três anos e teve origem em um dos projetos estratégicos da empresa voltado para a área da Educação.

Foi em 2011 que a Mercur se deparou com o conceito da diversidade, pois percebeu que, para desenvolver produtos, processos e serviços que fossem bons para todo mundo, seria importante respeitar e valorizar a diferença que faz cada trabalho estudaram sobre Educação, Diversidade, Inclusão, Sustentabilidade e Bem-Estar (Grupo de Estudo sobre Educação, Inclusão e Diversidade no contexto contemporâneo e Grupo de Estudo do Bem-Estar) e participaram de oficinas do IPF (Instituto Paulo Freire) e Fórum do Bem-Estar e da Educação com a filósofa Marcia Tibury. A empresa também promoveu e participou de diálogos, encontros com professores das escolas com Atendimento Educacional Especializado (AEE) e salas multifuncionais da rede pública municipal e estadual (considerando as Escolas onde os filhos de funcionários estudam).

Nas Escolas, além das salas multifuncionais, também pôde aproximar-se de professores, de entidades de classe, de organizações diversas, de associações e de famílias que estavam diretamente relacionadas a crianças com alguma deficiência. Essa experiência deu subsídios para um processo inicial de desenvolvimento com o pessoal de produtos, que foi pensado a partir das necessidades das pessoas, como, por exemplo, giz de cera grosso, engrossadores, giz de gesso tijolinho, lápis de cor grosso, lápis preto grosso, cola em embalagem cilíndrica. Todos esses elementos foram pensados para facilitar a vida de pessoas com dificuldade motora fina, de preensão palmar, para que suas capacidades fossem ampliadas.

No primeiro semestre de 2013, foi iniciado, em conjunto com uma dupla de antropólogas, Lucia Scalco e Juliana Macedo, um processo de entrevistas em profundidade com famílias, educadores e profissionais da saúde, que tinham alguma relação com pessoas com deficiência (PCDs). Somados a isso, foram realizados encontros vivenciais com o mesmo público, em três eventos articulados entre si, nos quais as pessoas foram convidadas a expressar visualmente sua relação com a diversidade. A experiência em conjunto com as pessoas deixou clara a necessidade

de criar um corpo mais organizado para oferecer ambientes de sociabilização, para escuta, para acolhimento e para troca entre o público que vive questões relacionadas à inclusão e acessibilidade. Assim nasceu, no primeiro semestre de 2013, o Projeto Piloto Diversidade na Rua.

Através de diferentes meios (*online* e *offline*), pretendeu-se desenvolver uma relação de intimidade, de participação, de cocriação e de descobertas com as pessoas. Esse processo mostrou para a Mercur a necessidade de desenvolver um novo modelo de negócio que possa acontecer em rede e que, nesse sentido, distribua de forma mais equilibrada o processo, podendo pensar em novas formas de produção local. A Mercur, nesse processo, passa a fazer parte como mais um elemento da rede *peer to peer* (P2P), entendendo que sua função é contribuir para que as pessoas se encontrem, e juntas encontrem soluções para seus problemas comuns.

O resultado deste primeiro movimento foi a criação de produtos escolares que visam facilitar a vida de quem aprende, com adaptações nas dimensões, na anatomia e mesmo na maciez dos materiais empregados. Também foi criada uma por meio de uma loja virtual com três modalidades de pagamento, que também incluem uma moeda social. Para realizar um pedido, o comprador opta por um dos três preços, e o excedente ao preço mínimo é direcionado para uma carteira social e poderá ser utilizado por compradores que necessitam deste complemento para efetuar seu pedido de compra. Até então, a Mercur não mantinha relações comerciais com o consumidor final. Sua loja virtual atualmente só comercializa produtos criados pelo Diversidade na Rua, conforme figura 11.

Figura 11: Loja virtual da Mercur com a linha de produtos Diversidade na Rua



Fonte: <www.loja.mercur.com.br>

Os princípios e valores da Mercur ficam expressos em suas ações e soluções, como podemos observar neste texto explicativo disponível na loja virtual:

Todos os produtos disponíveis para a venda nesse site foram construídos a partir de necessidades sinalizadas pelas pessoas. As embalagens desses produtos são de papel craft com a intenção de reduzir custos e facilitar o processo de reciclagem. O frete amigo funciona com a colaboração das pessoas que se disponibilizam a levar os produtos até seu destino, de forma espontânea, minimizando custo financeiro e ambiental com o transporte. A conta solidária, permite que uma pessoa ajude financeiramente outra na aquisição dos produtos. A compra unitária permite atender necessidades e não gerar ainda mais demandas. (MERCUR, 2015, *online*).

Quase um ano após o lançamento deste sistema-produto-serviço, a equipe da Mercur, à frente do Diversidade na Rua – Silda Santos e Cristina Fank –, seguiu realizando rodadas de conversa com sua rede, com quem mapeou uma série de outras necessidades para facilitar o acesso e o manuseio dos materiais escolares já disponibilizados. A partir da identificação dessa necessidade e com a proximidade da inauguração do Laboratório Mercur de Inovação Social, foi criada uma Linha de Trabalho nominada de “Facilitadores de Atividades da Vida Diária (AVDs)”.

De abril a dezembro de 2015, a pesquisadora acompanhou o grupo de trabalho em interação com uma ampla rede de relações, por meio de observação participante, em encontros do grupo em Santa Cruz do Sul e em Porto Alegre, assim como também

pôde observar as atividades em tempo real, mesmo a distância e de modo não participante, pois a Mercur incluiu a pesquisadora no grupo de e-mails da Linha de Trabalho. Essa inclusão proporcionou acompanhar todo o processo e ter acesso às informações trocadas pelo grupo ao longo de oito meses.

4.3 Espaço de construção da organização: TransLAB

O TransLAB é um laboratório cidadão que estimula cruzamentos entre Arte, Ciência, Tecnologia e Sociedade, em ambiente de cocriação para pessoas que queiram inventar novas formas de se relacionar com a cidade. Assim, o TransLAB acontece na interação das pessoas que convivem nele. É um ambiente receptivo a propostas transversais em diferentes formatos. O espaço é aberto para atividades de qualquer um, dentro dos seguintes formatos de atividade: (I) Encontros: para apresentação de ideias, rodas de conversa, exposição de trabalhos; (II) Oficinas: voltadas para aprendizagem prática; mão na massa, em que se possam vivenciar processos, experimentar ferramentas e metodologias; (III) Cursos: percursos de imersão teórico-prática para aprofundamento sobre determinado tema, através das descobertas; (IV) Linhas de Trabalho: são projetos continuados que nascem do desejo comum de empreender na construção de soluções para um problema social, através de novos produtos ou serviços; (V) Serviço: prestações por equipe técnica dedicada ao atendimento de necessidades específicas de organizações que tenham interesse em desenvolver processos de inovação social e de inovação aberta.

Considerando as descrições acima, identificam-se as Linhas de Trabalho como espaços projetuais de interesse desta pesquisa. Desde modo, a expectativa, já citada, era realizar observação participante junto às atividades da Linha de Trabalho ACHE – projeto apoiado por mestrados de Engenharia de Produção da UFRGS que tinha como objetivo desenvolver o comércio e os serviços locais do Morro da Cruz de Porto Alegre, por meio de um guia de serviços que contasse as histórias de empreendedores locais. Com a impossibilidade de realização da pesquisa participante e a descontinuidade das atividades do projeto, optou-se por investigar, por meio de entrevistas em profundidade, as razões que mobilizam ou desmobilizam a participação das pessoas nas atividades do TransLAB.

A primeira questão que buscava compreender os tipos de participação, pela sua própria natureza mais descritiva e de aproximação inicial, foi onde se identificou

o maior número de unidades de análise, com oitenta e cinco unidades mínimas. Este conteúdo foi classificado em doze categorias de primeiro nível, as quais foram agrupadas em três categorias de segundo nível. Ao descrever a sua participação no TransLAB, os entrevistados trouxeram conteúdos que revelaram o seu vínculo com o laboratório, ou o tipo de benefício que obtiveram, ou ainda o tipo de contribuição que ofereceram (categorias de nível 2), como pode ser observado no quadro 4:

Quadro 4: Questão 1

QUESTÃO 1 – COMO DESCREVEM A PARTICIPAÇÃO NO LABORATÓRIO?
DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE BENEFÍCIO QUE OBTÊM
Aproveita a troca / interação com outras pessoas e projetos
Usa o espaço como local para atividades
Frequenta atividades / eventos
É apoiado por mentores
DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE VÍNCULO
É sócio / está construindo a Gestão do TransLAB – Instituto
Lidera projeto que já existia e se desenvolveu no TransLAB
É seu local de trabalho / Negócio Residente ou CoLAB
Lidera projeto / Linha de Trabalho criada no/com o TransLAB
Faz parte da rede – contato apenas virtual (observador)
DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE CONTRIBUIÇÃO QUE OFERECEM
Contribui aleatoriamente nos projetos que acontecem no LAB
Ativa conexões externas para fortalecer o Laboratório
Contribui para o desenvolvimento do Laboratório como um todo

Fonte: Da pesquisa.

Todos os entrevistados citaram o **tipo de vínculo que mantêm com o laboratório** e estes foram classificados nas seguintes categorias de nível 1, apresentadas a seguir em ordem decrescente de número de citações: É sócio / está construindo a Gestão do TransLAB – Instituto; Lidera projeto que já existia e se desenvolveu no TransLAB; É seu local de trabalho / Negócio Residente ou CoLAB; Lidera projeto / Linha de Trabalho criada no/com o TransLAB; Faz parte da rede – contato apenas virtual (observador). Essas categorias agruparam ao todo trinta e quatro unidades de análise, sendo que dezesseis destas foram citadas por quatro entrevistados que **se apresentam como sócios do Instituto** (formalização legal do TransLAB). Até por sua posição institucional, estas fontes trouxeram em suas falas, além de elementos relativos à participação individual, inúmeras informações quanto à

constituição, ao histórico e ao funcionamento do Laboratório e de seus Núcleos de Gestão.

A segunda categoria de nível 1, com mais citações com relação aos vínculos com o laboratório, refere-se à **liderança de projeto que já existia e se desenvolveu no TransLAB**, em que identificamos sete unidades de análise, mencionadas por quatro fontes. É interessante destacar que esses entrevistados ilustraram que algumas das linhas de trabalho do Laboratório são formadas a partir de grupos ou mesmo de organizações preexistentes, como pode-se identificar em trecho como:

"A gente foi convidada para criar um projeto simultâneo junto com eles dentro do Empoderamento da Mulher, que é a nossa ONG. E junto com o TransLAB acabou que na verdade a gente fez um projeto que foi uma... A gente chama de produto, um produto nosso." (APÊNDICE A, p. 131)

Também são descritas, em seis unidades de análise, a sua participação em função do TransLAB ser seu **espaço de trabalho**, seja por integrarem algum dos negócios residentes, ou por serem profissionais alocados no espaço de *coworking*. Além disso, duas fontes indicaram que fazem parte de **Linhas de Trabalho que nasceram no TransLAB**. Tem apenas uma fonte descrita, e atualmente sua participação é apenas como um **observador**, participando do grupo de e-mails e do grupo na rede social Facebook.

A primeira questão que buscava compreender os tipos de participação revelou, de modo generalizado, que a vinculação com o laboratório se dá em sua expressão no território, pois os entrevistados descreveram sua participação e de quem mais *"faz parte do laboratório"* com descrições muito vinculadas à presença física *"na casa"* – como o TransLAB é chamado pela maioria deles.

Já a categoria de nível 2, que **descreve a participação pelo tipo de benefício que obtém**, reúne trinta e seis unidades de análise, agrupadas em quatro categorias de nível 1, sendo que as duas mais expressivas são: Aproveita a troca / interação com outras pessoas e projetos (14 citações); a outra usa o espaço como local para atividades (12 citações). Considerando o número total de citações e o número de entrevistados que citaram este tipo de conteúdo, podemos dizer que estes são os dois principais tipos de participação descritos pelas fontes consultadas. Sendo que **a troca e interação com outras pessoas e projetos** pode ser ilustrada por trechos como:

"A gente acabou utilizando em alguns momentos de bons mecanismos e trocas que a rede poderia oferecer, assim como as pessoas que estavam lá dentro." (APÊNDICE A, p. 125)

O uso do espaço como local para atividades pôde ser identificado como uma das principais formas de contato inicial com o laboratório, assim como a possibilidade de acessar conteúdo, tanto **participando de eventos**, como em **processos formais de mentoria**.

A terceira e última categoria de nível 2, que reúne conteúdos sobre como as fontes, descreve sua participação no TransLAB, traz referências ao tipo de **contribuição que eles oferecem ao laboratório**, que se expressa em quinze unidades de análise. Metade dos entrevistados diz **contribuir nos projetos que acontecem no laboratório**. Já três fontes citam exemplos de como **ativam conexões externas para fortalecer o laboratório**. Outros dois entrevistados mencionam **contribuir para com o desenvolvimento do laboratório como um todo**, independente de fazer parte da gestão oficial:

"No início do ano que eu comecei a sair um pouco do meu papel só como representante do grupo de filosofia e mais preocupada com a casa, então eu vinha almoçar, às vezes ficava conversando com eles sobre quais projetos que eles estavam fazendo, coisas assim." (APÊNDICE A, p. 135)

Na tabela a seguir, temos uma visão geral da questão 1 – Como você descreve sua participação no laboratório? As categorias estão apresentadas em ordem decrescente pelos valores informados na coluna 2 – número total de unidades de análise que compõem cada categoria. Na coluna 3, entretanto, apresentamos o número de entrevistados que trouxe cada tipo de conteúdo. Já a coluna 4 é apenas uma versão percentual da coluna 3 com intuito de facilitar a compreensão dos dados, assim como as barras coloridas que informam a relação de proporção entre os dados nas colunas 2 e 3.

Tabela 5: Resultado da análise de conteúdo da Questão 1

COMO DESCREVEM A PARTICIPAÇÃO NO LABORATÓRIO	Nº de unidades de análise	Nº de fontes que citaram	% das 10 fontes que citaram
DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE BENEFÍCIO QUE OBTÉM	36	7	70%
Aproveita a troca / interação com outras pessoas e projetos	14	7	70%
Usa o espaço como local para atividades	12	5	50%
Frequenta atividades / eventos	5	3	30%
É apoiado por mentores	5	3	30%
DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE VÍNCULO	34	10	100%
É sócio / está construindo a Gestão do TransLab - Instituto	16	4	40%
Lidera projeto que já existia e se desenvolveu no TransLab	7	4	40%
É seu local de trabalho / Negócio Residente ou CoLAB	6	4	40%
Lidera projeto / Linha de Trabalho criada no/com o TransLab	3	2	20%
Faz parte da rede - contato apenas virtual (observador)	2	1	10%
DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE CONTRIBUIÇÃO QUE OFERECEM	15	7	70%
Contribui aleatoriamente nos projetos que acontecem no LAB	6	5	50%
Ativa conexões externas para fortalecer o Laboratório	5	3	30%
Contribui para o desenvolvimento do Laboratório como um todo	4	2	20%
TOTAIS	85		100%

Fonte: Da pesquisa.

Com relação à participação no laboratório, os dois principais tipos de benefícios que as fontes indicam usufruir é aproveitar a troca/interação com outras pessoas e projetos e usar o espaço como local para atividades. Identificamos, porém, com menor expressão, benefícios como participar de eventos e de processos formais de mentoria. Esses aspectos revelam a efetiva função do laboratório como um espaço que oportuniza o encontro e a conexão de pessoas para troca de conhecimentos e identificação de inquietações em comum. Neste sentido, o espaço físico e a programação de eventos figuram como as principais portas de entrada e um dos valores que um Living Lab oferece para a sociedade (SERRA, 2013).

Entretanto, identificamos que há um grande contraste entre quem as fontes consideram como participantes do TransLAB, quando comparamos as dimensões de rede e as relações territoriais. O grupo do laboratório no Facebook conta com cerca de 1.100 integrantes, porém chama a atenção que os entrevistados indicam que quem efetivamente faz parte do TransLAB são treze sócios, como num “*clube*”. Ainda, observamos delimitações como “*teu laboratório*”, “*se tu tens um laboratório*” que trazem referências à propriedade e ao grupo fechado, o que contrasta com o propósito de abertura de um laboratório cidadão, como espaço disponível para a cidade. Nas entrevistas, aparecem referências à participação de residentes e colaboradores, porém estes não são descritos “*como parte*” do TransLAB. Usuários descritos no site <www.translab.cc> como parte do “Ecosistema”, não são citados por nenhuma fonte.

Todavia, é necessário considerar que o contexto em que esta pesquisa foi aplicada estava bastante influenciado pelo intenso envolvimento com as demandas de formalização do laboratório como Instituto de Inovação Social.

Inclusive esta questão da formalização legal do laboratório trouxe à tona outra questão relevante com relação às questões de cultura e de formação de identidade e clareza de propósitos necessários à formação de um laboratório (HASSAN, 2014). Percebemos uma polinomia na designação do lugar – que gera uma sobreposição de significados e percepções difusas sobre a identidade da organização. Originalmente, o laboratório derivou de um projeto chamado de “*TransvençãoLAB*” – termo que ainda permanece como nome do grupo no Facebook. “*A casa*” também é chamada de “*Duplan*” – uma referência ao seu endereço. Ainda foram identificados usos derivados como “*Living Lab*”, “*laboratório cidadão*”, “*Lab*”, “*laboratório*”, “*instituto*”, “*instituto de inovação social*”. O próprio nome TransLAB apresenta variações de gênero, por vezes descrito como “*o TransLAB*” ou como “*a TransLAB*”. O mesmo ocorre com as redes projetuais – oficialmente descritas no site como “*Linhas de Trabalho*”, mas também indicadas por seus sinônimos: “*produto*”, “*projeto*”, “*negócios sociais*” e “*negócios encubados*”.

Avançando para a segunda questão do roteiro de entrevista, temos a pergunta – O que o mobiliza no Laboratório? – em que foram identificados sessenta e cinco unidades de análise. Esse conteúdo foi classificado em oito categorias de primeiro nível, as quais foram agrupadas em quatro categorias de segundo nível. Com relação ao que mobiliza as fontes, podemos dizer que o **senso de pertencimento** (36 citações) é o mais expressivo, seguido da **Identificação de Ideais** (16 citações). Logo após, veio **oportunidades de aprendizado** (10 citações). E, por fim, a **busca por resultado tangível** (3 citações). No quadro 5, são apresentadas as categorias classificadas na questão 2.

Quadro 5: Questão 2

<p>QUESTÃO 2 – O QUE OS MOBILIZA NO LABORATÓRIO?</p>
--

SENDO DE PERTENCIMENTO
Abertura e acolhimento
Relações de reciprocidade e troca com outras pessoas
IDENTIFICAÇÃO DE IDEAIS
Identificação com pessoas que também buscam a inovação social
Contraponto ao modelo de trabalho tradicional / colaboração informal
OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO
Mentoria de pessoas inspiradoras
Curiosidade e vontade de aprender algo novo
BUSCA POR RESULTADO TANGÍVEL
Oportunidade de inovação para a sua organização
Contribuir pra resolver problemas reais junto com outras pessoas

Fonte: Da pesquisa.

A **abertura do espaço e o acolhimento** são as questões mais citadas como fatores de mobilização na relação com o laboratório. Foram identificadas doze unidades de análise com este tipo de referência, como, por exemplo:

"Eu acho que a abertura de espaço sem muita exigência, assim, de o que vocês estão fazendo aqui, o que vocês querem, sem uma exigência de contrapartidas concretas, teve um acolhimento." (APÊNDICE B, p. 137)

Outra questão que compõe o senso de pertencimento com oito unidades destacadas é a percepção de **relações de reciprocidade**, expressa em falas como:

"Quando te ajuda, tu também quer ajudar, sabe." (APÊNDICE B, p. 138)

Ou, ainda,

"Eu costumo dizer que eu acredito, eu coloco minhas forças dentro de uma coisa porque essa coisa acredita em mim de volta, então eu acredito no laboratório porque ele acredita em mim de volta, ele acredita que eu posso ser uma pessoa que é uma ferramenta de renovação social, de inovação do que eu achar que precisa, então eu acho que é o que me faz ficar aqui, é ter essa relação." (APÊNDICE B, p. 134)

A categoria de nível 2, Identificação de Ideais, conta com dezesseis unidades de análise, porém ela é a que obteve maior cobertura entre os entrevistados, sendo

citada por sete das fontes consultadas. Identificamos que 50% das fontes se mobilizam pela **oportunidade de encontrar no laboratório outras pessoas que também buscam a Inovação Social**. Poder viver e experimentar na prática outras modalidades de gestão, **contrapontos às formas tradicionais de trabalho**, também parecem despertar a vontade de 40% dos entrevistados, como podemos notar em:

"A motivação é essa, é saber que eu estou trabalhando com profissionais que não atendem o modelo, não praticam modelo tradicional empresarial, isso é legal." (APÊNDICE B, p. 140)

Ter acesso a Oportunidades de Aprendizado figura como a terceira categoria em número de unidades de análise identificadas, as quais foram citadas por cinco das dez fontes. Neste contexto, aparecem como fatores de mobilização a possibilidade de **contar com mentoria de pessoas inspiradoras**, assim como a natural **curiosidade de aprender algo novo**.

Por fim, três entrevistados disseram mobilizar-se pela busca de resultados tangíveis, sendo que dois destes buscam resultados individuais, como **oportunidades de inovação para seus negócios**. Apenas uma fonte manifestou-se pela possibilidade de poder contribuir **resolvendo problemas reais junto a outras pessoas**. Na tabela 6, podemos visualizar um panorama geral das categorias geradas na organização das sessenta e cinco unidades de análise extraídas na questão 2. A organização dos dados segue o mesmo padrão já apresentado na questão 1.

Tabela 6: Resultado da análise de conteúdo da Questão 2

O QUE OS MOBILIZA NO LABORATÓRIO	Nº de unidades de análise	Nº de fontes que citaram	% das 10 fontes que citaram
SENDO DE PERTENCIMENTO	36	6	60%
Abertura e Acolhimento	12	5	50%
Relações de reciprocidade e troca com outras pessoas	8	3	30%
IDENTIFICAÇÃO DE IDEAIS	16	7	70%
Identificação com pessoas que também buscam a Inovação Social	8	5	50%
Contraponto ao modelo de trabalho tradicional / Colaboração informal	8	4	40%
OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO	10	5	50%
Mentoria de pessoas inspiradoras	6	3	30%
Curiosidade e vontade de aprender algo novo	4	3	30%
BUSCA POR RESULTADO TANGÍVEL	3	3	30%
Oportunidade de inovação para a sua organização	2	2	20%
Contribuir pra resolver problemas reais junto com outras pessoas	1	1	10%
TOTAIS	65		100%

Fonte: Da pesquisa.

Com relação aos fatores que mobilizam a participação dos atores no laboratório, podemos dizer que o senso de pertencimento é o fator mais expressivo, seguido da identificação de ideais, em seguida as oportunidades de aprendizado e, por fim, a busca por resultado tangível. Estas quatro categorias refletem ainda um contexto de maturação inicial como organização, com a formação de grupos e articulação da rede ainda como o principal fator atrativo, o que é natural, considerando que o Laboratório foi oficialmente aberto como espaço físico no segundo semestre de 2014 (HASSAN, 2014).

A categoria senso de pertencimento (nível 2) é composta por outras duas categorias de nível 1, que representam os principais fatores de mobilização no TransLAB, com maior número de unidades de análise identificadas e sendo citadas por 60% das fontes: abertura do espaço e o acolhimento e a existência de relações de reciprocidade. Essas duas categorias informam uma valorização das relações pessoais de caráter mais próximo e informal. Vale salientar que essas características também são identificadas na categoria de Identificação de Ideais, que trazem em sua essência a temática da Inovação Social e de formatos mais colaborativos de se trabalhar, mas primariamente refletem que as fontes consultadas se mobilizam pela sensação de “*ter encontrado a sua turma*” (HASSAN, 2014; MANZINI, 2008). Aqui temos uma relação estreita com o sentimento de pertença explicitado nas categorias anteriores, porém se distingue do acolhimento e das relações de reciprocidade (sentir) pela identificação ser no nível das ideias, das convicções e das visões de mundo

(pensar). Identificamos que 50% das fontes se mobilizam pela oportunidade de encontrar no laboratório outras pessoas que também buscam a Inovação Social.

Poder viver e experimentar, na prática, outras modalidades de gestão, em contraponto às formas tradicionais de trabalho, também parecem despertar a vontade de 40% dos entrevistados. O laboratório figura como um espaço para a experimentação de novas possibilidades, onde ainda não há melhores formas, mas a mobilização vem dessa própria possibilidade de experimentar o novo, ou seja, novas formas de se relacionar e gerar valor – como uma comunidade criativa (MANZINI, 2008; MERONI, 2008). Há aqueles mais radicais no contraponto – na ausência de forma e modelo, mas também há os que são mais ponderados neste sentido, que valorizam a abertura e a flexibilidade, porém sinalizam que há a necessidade de se criarem novos procedimentos dentro da lógica nova, que possam inclusive favorecer colaboração (HASSAN, 2014; MURRAY et al., 2010).

Chama a atenção que apenas três entrevistados disseram se mobilizar pela busca de resultados tangíveis, sendo que dois desses buscam resultados individuais, como oportunidades de inovação para seus negócios. Apenas uma fonte manifestou mobilizar-se pela possibilidade de poder contribuir resolvendo problemas reais junto a outras pessoas. A maioria das fontes entrevistadas são de atores envolvidos na articulação de redes de projeto no laboratório, mas a possibilidade de gerar inovação de fato pouco aparece como um dos fatores que mobilizam estas pessoas. Aparece, claro, mas como um ideal, não como objetivo concreto e tangível. Esta questão pode estar relacionada com consequências da sociedade em rede descritas por Castells (2009), em que as funções das pessoas nas organizações não são mais tão definidas, e papéis como projetista, como empreendedor, como ator político-social (utente) e como usuário se confundem, ou mesmo se fundem. Para Franzato (2015a), as disciplinas projetuais estão se adaptando a essas mudanças implicadas pela sociedade em rede, procurando envolver um amplo sistema de atores interligados no desenvolvimento de seus processos.

Em contrapartida, a questão 3 explorou os fatores de desmobilização no laboratório, e cinquenta e oito unidades de análise foram identificadas. Essas informações foram organizadas em dez categorias de nível 1, que foram agrupadas em quatro categorias de nível 2, conforme podemos observar no quadro 6.

Quadro 6: Questão 3

QUESTÃO 3 – O QUE OS DESMOBILIZA NO LABORATÓRIO?
GARGALOS POR CENTRALIZAÇÃO
Controles e burocracias que limitam a iniciativa
Menor disponibilidade de mentoria
Alta burocracia dos editais para conseguir recursos
DIFICULDADE DE ACESSO À INFORMAÇÃO
Desorganização e falta de informações para facilitar acesso
Falta de clareza compartilhada sobre o papel do TransLAB
Falta de estrutura para compartilhar conhecimento gerado
FALTA DE RESULTADO TANGÍVEL
Não visualizar ações concretas com resultado
Falta de dinheiro e de retorno financeiro
CONFLITO DE VALORES E DE INTERESSES
Sentir-se desidentificado pelo modo de se relacionar
Pressão de que tudo precisa gerar dinheiro

Fonte: Da pesquisa.

Com relação a fatores que desmobilizam as fontes consultadas, identificamos **gargalos por centralização, dificuldade de acesso à informação, falta de resultado tangível e conflito de valores e de interesses** como as quatro categorias que agregam outras dez categorias de nível 1, descritas a seguir. É válido sinalizar que, nesta questão, houve maior dispersão de respostas, reflexo da composição desta amostra com visões e experiências heterogêneas do laboratório. Isto pode ser observado pelo fato de que nenhuma das categorias de nível 1 foi citada por mais que três fontes, ou seja, apenas 30% dos participantes.

Por mais contraditório que pareça, frente ao próprio conteúdo descrito na questão 2, algumas fontes sinalizam que mecanismos de **controle e burocracias que limitam a iniciativa** parecem desmobilizar três dos dez entrevistados. Isto pode ser ilustrado por:

"Às vezes, a gente não conseguir fazer as coisas tão imediatamente quanto queria que fosse, às vezes eu sinto que a gente tem aqui um cuidado maior com a imagem do que o laboratório vai fazer, e tudo mais, então, às vezes trava algumas coisas que poderia ter saído mais rápido." (APÊNDICE C, p. 143)

A **menor disponibilidade de mentoria** para alguns projetos, por preferências e por identificações, ou mesmo pela recente saída de pessoas-chave do laboratório

também foi mencionada por duas fontes. Vale, porém, salientar a importância deste fator, pois essas questões foram mencionadas pelas duas fontes que tiveram suas Linhas de Trabalho descontinuadas recentemente. Ainda, aparece como fator de desmobilização dos atores envolvidos com a gestão a **alta burocracia necessária para editais**, que atualmente são a principal estratégia oficial de captação de recursos do laboratório.

Atores com formação em Design ou atores que se inseriram recentemente no laboratório descrevem questões relativas a dificuldades de acesso à informação como fatores que os desmobilizam. A **natural desorganização de sistemas orgânicos e a falta de informações disponíveis para facilitar o acesso** é evidenciada em nove unidades de análise, como, por exemplo:

"O que podia estar funcionando melhor por assim dizer de repente a parte de registro do conhecimento gerado, e o processo de engajamento dos novos integrantes um pouco mais claro e definido." (APÊNDICE C, p. 146)

Também aparece menção à **falta de clareza compartilhada sobre o papel do TransLAB** como fator de desmobilização, assim como a **falta de estrutura para se compartilhar o conhecimento gerado**. Atores ligados às Linhas de Trabalho apontaram que a falta de resultados tangíveis os desmobiliza, principalmente por **não visualizar ações concretas com resultado**, a exemplo de:

"Eu não sei se é esse espírito da galera lá dentro, entendeu? Porque tem gente que utiliza aquilo como espaço de aprendizado, então, como todo espaço de aprendizado ele é lento e gradual, então, não dá para fazer as coisas mais fortes, porque senão tu vai romper. Então, tem muita gente que usa ao pé da letra o que eu digo ali do Capra, pega ali o 'web of life' e usa na veia." (APÊNDICE C, p. 149)

Também apareceram menções à **falta de dinheiro ou resultado financeiro** como fatores de desmobilização. Já a quarta e última categoria da questão 3 aponta conflitos de valores e interesses, sendo que estes aspectos foram mencionados por atores que recentemente se afastaram do laboratório. O argumento principal é

definido como **sentir-se desidentificado pelo modo de se relacionar**, ilustrado por questões como:

"É muito mecanizado, é muito mecânico a forma, mas tô pensando na maneira que eu acho que a gente poderia pensar, numa maneira de aproximar as pessoas de verdade e sentir calor humano. [...], então algo que não seja cronometrado, não seja aquele negócio que, ah, vamos lá, cinco minutos! Eu sei que o negócio é dinheiro, é tempo, e tempo é dinheiro, mas isso ainda não me chama a atenção, entendeu?" (APÊNDICE C, p. 150)

Outra questão, neste mesmo eixo, é a **pressão de que tudo precisa gerar dinheiro**. A tabela a seguir sintetiza as categorias do mesmo modo que já foi apresentado nas questões 1 e 2:

Tabela 7: Resultado da análise de conteúdo da Questão 3

O QUE OS DESMOBILIZA NO LABORATÓRIO	Nº de unidades de análise	Nº de fontes que citaram	% das 10 fontes que citaram
GARGALOS POR CENTRALIZAÇÃO	28	6	60%
Controles e burocracias que limitam a iniciativa	6	3	30%
Menor disponibilidade de mentoria	6	2	20%
Alta burocracia dos editais para conseguir recursos	3	2	20%
DIFICULDADE DE ACESSO A INFORMAÇÃO	13	3	30%
Desorganização e falta de informações para facilitar acesso	9	3	30%
Falta de clareza compartilhada sobre o papel do TransLab	2	1	10%
Falta de estruturas para compartilhar conhecimento gerado	2	1	10%
FALTA DE RESULTADO TANGÍVEL	9	5	50%
Não visualizar ações concretas com resultado	5	3	30%
Falta de dinheiro e de retorno financeiro	4	2	20%
CONFLITO DE VALORES E INTERESSES	8	4	40%
Sentir-se desidentificado pelo modo de se relacionar	6	3	30%
Pressão de que tudo precisa gerar dinheiro	2	2	20%
TOTAIS	58		100%

Fonte: Da pesquisa.

Questões relativas à processualidades de projeto e mesmo a novos arranjos organizacionais são relevantes no contexto desta pesquisa à medida que eventuais gargalos por centralização figuraram como o principal fator que desmobiliza as fontes consultadas. Por mais contraditório que pareça – frente à própria natureza auto-

organizada do Laboratório (SERRA, 2013) – alguns mecanismos de controle e burocracias que limitam a iniciativa parecem desmobilizar três dos dez entrevistados. A dificuldade de acesso à informação é a segunda categoria mais representativa de fatores que desmobilizam os participantes do TransLAB. As próprias fontes reconhecem que esta desorganização de informações é natural em sistemas orgânicos, porém dificulta o acesso de novos entrantes (MURRAY et al., 2010). Assim, também, a falta de clareza compartilhada sobre o papel do TransLAB aparece como fator de desmobilização, juntamente com a falta de estrutura para se compartilhar o conhecimento gerado. Ao longo da observação não participante, identificamos algumas evidências que corroboram com a percepção dos entrevistados, como, por exemplo, a própria desatualização da lista das Linhas de Trabalho, com divergências entre informações do site e informações apresentadas na parede de entrada do TransLAB, ilustradas na figura 12.

Figura 12: Divergências de informações *online* e *offline*



Fonte: Da pesquisa.

Como podemos ver, ‘Raiz Urbana’, ‘Cuidar de Quem Cuida da Educação’, ‘GAF – Grupo Autônomo de Filosofia’, ‘DesFAZ’, ‘Lusco Fusco’ e ‘Espaço Orgânico’ são Linhas de Trabalho foram mencionadas nos dois meios. A Linha de Trabalho ‘A pezito’ só aparece no site. Em contrapartida, aparecem, apenas na parede de entrada do laboratório, ‘Rádio TransLAB’, ‘ACHE’ e ‘Pró-Design RS’.

Enfim, chega-se à questão 4, em que os entrevistados puderam expressar a sua visão de futuro para o TransLAB a partir da pergunta: Como você gostaria que o laboratório fosse? Apenas trinta e uma unidades de análise foram extraídas e classificadas em nove categorias de nível 1. Diferente do procedimento realizado para agrupar categorias e gerar categorias de nível 2, nesta questão, as categorias de nível 1 foram agrupadas para gerar unidades de nível 2 por meio de uma interpretação do

que seriam os cenários futuros desejados pelos entrevistados. Os resultados obtidos foram: **gerar impacto social com retorno financeiro; abrir informações para livre participação; articular sociedade civil, governo, empresas e universidades**. O quadro 7 apresenta essas informações que posteriormente serão descritas.

Quadro 7: Questão 4

QUESTÃO 4 – COMO GOSTARIAM QUE O LABORATÓRIO FOSSE?
GERAR IMPACTO SOCIAL COM RETORNO FINANCEIRO
Mais ação, mais impacto social / Menos filosofia, menos modismo
Sustentabilidade financeira / remuneração como trabalho
INFORMAÇÕES ABERTAS PARA LIVRE PARTICIPAÇÃO
Espaço mais inclusivo e democrático
Foco e objetivo mais alinhados
Informações claras para que tudo flua mais naturalmente
Dar contribuição pública com informação que apoie e inspire ação
ARTICULAR SOCIEDADE CIVIL, GOVERNO, EMPRESAS E UNIVERSIDADES
Pessoas empreendendo projetos / Linhas de Trabalho
Contar com incentivos financeiros público e privado
Parcerias fortalecidas com universidades e governo

Fonte: Da pesquisa.

As duas categorias que agrupam o maior número de unidades de análise e que também são as citadas pelas fontes são **mais ação, mais impacto social/ menos filosofia, menos modismo** (8 unidades, citadas por 4 fontes) e **sustentabilidade financeira/remuneração como trabalho** (7 unidades, citadas por 4 fontes). Essas duas categorias foram integradas em um cenário definido por gerar impacto social com retorno financeiro.

Outras quatro categorias, como **espaço mais democrático e inclusivo** (5 unidades, citadas por 3 fontes), **foco e objetivos mais alinhados** (3 unidades, citadas por 1 fonte), **informações claras para que tudo flua naturalmente** (2 unidades, citadas por 1 fonte), **contribuição pública com informação que apoie e inspire ação** (1 unidade, citada por 1 fonte), foram integradas em um cenário definido por informações abertas para livre participação.

Por fim, três categorias, como **pessoas empreendendo projetos/Linhas de Trabalho** (2 unidades, citadas por 2 fontes), **contar com incentivos financeiros público e privado** (2 unidades, citadas por 2 fontes), **parcerias fortalecidas com universidades e governo** (1 unidade, citada por 1 fonte), foram integradas em um

cenário definido por articular sociedade civil, governo, empresas e universidades. A tabela 8 traz as categorias de nível 1 e os cenários de nível 2.

Tabela 8: Resultado da análise de conteúdo da Questão 4

COMO GOSTARIAM QUE O LABORATÓRIO FOSSE	Nº de unidades de análise	Nº de fontes que citaram	% das 10 fontes que citaram
GERAR IMPACTO SOCIAL COM RETORNO FINANCEIRO	26	7	70%
Mais ação, mais impacto social / Menos filosofia, menos modismo	8	4	40%
Sustentabilidade financeira / remuneração como trabalho	7	4	40%
INFORMAÇÕES ABERTAS PARA LIVRE PARTICIPAÇÃO	11	4	40%
Espaço mais inclusivo e democrático	5	3	30%
Foco e objetivo mais alinhados	3	1	10%
Informações claras pra que tudo flua mais naturalmente	2	1	10%
Dar contribuição pública com informação que apoie e inspire ação	1	1	10%
ARTICULAR SOCIEDADE CIVIL, GOVERNO, EMPRESAS E UNIVERSIDADES	5	4	40%
Pessoas empreendendo projetos / Linhas de Trabalho	2	2	20%
Contar com incentivos financeiros público e privado	2	2	20%
Parcerias fortalecidas com universidades e governo	1	1	10%
TOTAIS	42		100%

Fonte: Da pesquisa.

Para se construírem visões compartilhadas sobre o próprio papel do TransLAB, esses três cenários poderiam ser aprofundados e ampliados a partir de conversações estratégicas (MANZINI, 2008; 2015; MANZINI; JÉGOU, 2006; MERONI, 2008) junto à rede de atores que participam mais ativamente nas Linhas de Trabalho.

Tentativas de desenvolver soluções socialmente inovadoras vêm sendo promovidas por meio de colaborações entre múltiplos atores de múltiplas áreas, porém, quando estas questões emergem da vontade política de governos, universidades ou empresas que dispõem de mecanismos de financiamento (como a Mercur, por exemplo), as práticas projetuais desenvolvidas pelo design participativo podem ser aplicadas (SANDERS, 2006; SANDERS; STAPPERS, 2008). Porém, a realidade encontrada no TransLAB – como um Laboratório Cidadão, auto-organizado pela sociedade civil (SERRA, 2013) – é uma necessidade de empreender ideias, de gerar produtos e serviços, ou mesmo, de negócios que provoquem alterações em mecanismos sociais, sem que haja um *brief* ou mesmo um cliente que faz a encomenda e paga as contas.

Percebe-se que um dos caminhos adotados pelos sócios que lideram os núcleos de gestão do laboratório é a busca de recursos de financiamento por meio de editais, ou mesmo a prestação de serviços de consultoria para universidades ou

empresas. Entretanto, identificamos que um dos fatores que mobiliza os participantes do TransLAB é a possibilidade de viver e trabalhar em novas lógicas, quase que em oposição às tradicionais lógicas de produção de valor. Assim, a possibilidade de firmar parcerias com o poder público ou com empresários para acessar financiamentos que financiem a prática profissional de projetistas (tecnicamente formados para isso) e ativistas (projetistas não treinados), os participantes do TransLAB parecem mais fortemente mobilizados pela possibilidade de trabalhar sob novas lógicas que requerem uma aprendizagem social (MANZINI, 2008), uma criação de novas sociabilidades, novas formas de organização para gerar valor dentro do próprio âmbito do projeto.

Para Manzini (2008), o caminho rumo à inovação social requer descontinuidades sistêmicas, e, para que estas sejam possíveis, é necessário um processo de aprendizagem social que permita aos atores sociais construir novas lógicas de relação e de organização, mais alinhadas a uma lógica de produção de valor em que, simultaneamente, se melhore a qualidade de todo o ambiente social e físico. Esta mudança não é alcançada apenas por novos produtos ou serviços, mas através de novos processos sociais fruto do empreendedorismo no contexto de comunidades criativas.

Conceitos acerca de negócios sociais e empreendedorismo social são recentes e têm sido desenvolvidos nos últimos dez anos. Porém, assim como acontece com o conceito de Inovação Social, há múltiplas interpretações. Acreditamos que um laboratório cidadão poderia trazer uma significativa contribuição para sua rede, promovendo encontros e oficinas onde se possam debater tais temas e proporcionar uma base conceitual comum como alicerce aos projetos desenvolvidos no laboratório.

4.4 Espaço de reinvenção da organização: Mercur

A observação participante na Mercur teve como contexto delimitador as atividades da Linha de Trabalho de Facilitadores AVDs, originada pelo movimento Diversidade na Rua e desenvolvida no ambiente do Laboratório Mercur de Inovação Social. Como a maioria das atividades percebidas nesta organização, as atividades são coletivas, pois quase não se trabalha sozinho nesta empresa. Os processos observados geralmente envolvem um grande número de participantes e de diferentes

áreas funcionais. O Diversidade na Rua, por exemplo, é liderado por duas profissionais – Silda Santos e Cristina Fank – que mantêm parceria com um dos responsáveis pelo laboratório – João Vogt. Esses três profissionais lideraram o projeto da Linha de Trabalho de Facilitadores AVDs acompanhados de dois bolsistas, vinculados ao edital do SENAI/SESI – um da área de Ciências Sociais e outro de Design Estratégico. A consultoria Nômade assessora este projeto e também participa ativamente, geralmente com dois consultores. Outro grupo envolvido são os Articuladores – nome dado para cerca de seis a oito profissionais dos mais diversos setores da Mercur que participam da Linha de Trabalho e têm o papel de identificar e de se conectar, na empresa, com profissionais que dominem algum conhecimento ou habilidade necessária para o processo de codesign, ou ainda, garantir alinhamento que permita que o resultado de projeto funcione dentro da indústria. Assim, geralmente as atividades observadas envolviam cerca de quatorze pessoas. Alguns encontros chegaram a ter mais de vinte participantes, incluindo os diretores e profissionais de áreas estratégicas, ou de projetos como o COlabora – movimento semelhante ao Diversidade na Rua, mas dirigindo o desenvolvimento de tecnologia assistiva para a área da Saúde.

O início da observação se deu em abril, quando o grupo de lideranças do projeto estavam planejando as atividades junto à consultoria Nômade. A consultoria trazia propostas que envolviam práticas de codesign e orquestração de redes que seriam avaliadas em conjunto pelo grupo, sendo inúmeros desafios de alinhamento de linguagem e de conceitos. Percebemos que os profissionais da Mercur têm como referências em design ícones como a IDEO, Tim Brown, *Design Thinking* e a cultura *maker* de prototipagem rápida, o que implica em associações do processo de design com a prototipação de materiais/produtos. Também figuraram, neste período, questões relativas à propriedade intelectual, a responsabilidades trabalhistas e demais questões legais que preocupavam consultores e representantes da organização com a abertura do processo projetual. Em paralelo a este planejamento, havia uma frente responsável pela formação do grupo de Articuladores. Como este papel não existia na organização e esta seria uma primeira experiência, optamos por convidar os primeiros profissionais a ocuparem este papel no projeto, mas para as próximas Linhas de Trabalho o plano é que as pessoas possam voluntariar-se para atuar neste papel. Após serem convidados, houve um encontro para esclarecimentos sobre o papel do Articulador nesta Linha de Trabalho.

As atividades observadas presencialmente, no primeiro mês, foram em formato de reuniões e tinham duração média de seis horas, com início entre 9 e 10 horas da manhã e encerramento entre 17 e 18 horas, com intervalo para o almoço. Aparentemente, as agendas envolvem tantas horas porque requerem viagens de alguns participantes, e há muitos assuntos para tratar. Todavia, parece que a cultura da organização opera com longos períodos de diálogo mesmo quando não há visitantes de fora. De modo geral, observou-se espaço de escuta para livre expressão e participação de todos os integrantes em reuniões, que são comumente chamadas de “*conversas*”. Essas conversas têm pauta e objetivo definidos, mas não há um comando rígido de quem está coordenando. O cuidado com o tempo ou mesmo com o foco dos debates ficava por conta dos consultores. Geralmente as combinações de tempo eram cumpridas, mas em casos em que a pauta não tivesse sido cumprida, era reagendado um próximo encontro.

Esta dinâmica inicialmente gerou certa ansiedade em membros do grupo – como os Articuladores, menos acostumados com este *modus operandi* mais flexível e em “*processo contínuo*”. Houve relatos de que não se percebia avanços, ou que havia desgaste com o volume de registros feitos e o restrito aproveitamento dos mesmos. Com o passar do tempo, este grupo adaptou-se ao modelo, encontrando espaço, inclusive, para manifestar seus desconfortos e inquietações com relação aos objetivos da Linha de Trabalho, a delimitações da sua participação e a conflitos de prioridades entre estas atividades e às demais atribuições na organização. De todo modo, podemos dizer que a cultura de diálogo existente nesta organização difere dos tradicionais ritos de gestão, como reuniões ou treinamentos corporativos (SENGE, 2009; WHEATLEY, 2006). É comum haver rodadas de abertura e fechamento do encontro (chamados de *check-in* e *check-out*) em que todos se posicionam a partir de uma pergunta disparadora. Percebemos compromisso com o resultado, e o ambiente é também acolhedor, afetivo e respeitoso.

Podemos dizer que a abertura ao diálogo interdisciplinar não é uma novidade trazida pelo laboratório ou pelas práticas cocriativas associadas a ele. Desde 2011, a Mercur mantém, no horário de trabalho, grupos de estudo sobre temas diversos, como a diversidade e a inclusão, por exemplo. Outros movimentos que parecem ter forte influência nesta cultura são as práticas do Instituto Paulo Freire (IPF) e a comunidade *Art of Hosting* (AoH) – Arte de Anfitriar conversas significativas e colher resultados que importam – com quem algumas lideranças realizaram programas de desenvolvimento.

Ao visitar os sites dessas instituições, reconhecemos rapidamente as mesmas configurações de encontros identificados na Mercur. Conversas em formato de círculo, onde todos se enxergam são clássicos exemplos das rodas de conversas, ou mesmo *world cafés*, como se pode visualizar na figura 13. Alguns espaços físicos da organização também passam esta informação, como, por exemplo, a própria cantina do cafezinho. Diferente da maioria dos espaços corporativos tradicionais, onde não há espaço para sentar para que “*não se perca tempo conversando*”, na Mercur, encontramos mesas e bancos, como uma praça que convida à conversa.

Figura 13: Configurações de encontros do IPF e AoH



Fonte: Imagens dos sites <<http://www.paulofreire.org/>> e <<http://www.artofhosting.org/pt-br/>>

Foi no formato de um grande círculo que, no dia 7 de maio de 2015, houve o primeiro encontro realizado nas instalações do laboratório, que reuniu os líderes da Linha de Trabalho de Facilitadores AVDs, os bolsistas, os Articuladores, os diretores da empresa e os profissionais de áreas e de outros projetos estratégicos da Mercur. A consultoria Nômade apresentou oficialmente o plano traçado para o desenvolvimento da Linha de Trabalho. Este percurso foi sintetizado em um cartaz (Anexo B) com uma trilha sinuosa que inicia na **Identificação da Necessidade**, em que se formaliza a Linha de Trabalho. Na sequência, deu-se início a um movimento de **Problematização**, que reuniu diversos eventos e pontos de contato com a rede para que os envolvidos tomassem contato com o tema, com as pesquisas e com as atividades realizadas previamente. Este movimento também previu a instrumentalização dos Articuladores em práticas de design para que eles pudessem proceder com explorações junto à rede no movimento seguinte de **Ampliação**. Na Ampliação, seriam realizados encontros com a rede de escolas, pais, professores,

Terapeutas Ocupacionais (TOs), a fim de estabelecer um processo de empatia com as “*necessidades da vida diária*” de pessoas com deficiência. Posteriormente, seriam desenvolvidas atividades de **Criação** que envolveriam práticas de codesign junto à rede. Na sequência, estavam previstos movimentos de **Materiais e Tecnologia, Desenvolvimento de Modelos, Verificação, Ajustes, Apresentação, Formalização**. Estes, contudo, não foram detalhados naquela oportunidade, mas derivaram da experiência de criação da primeira linha de produtos do Diversidade na Rua – o que ocorreu entre 2013 e 2014. No Anexo B, a área que compreende os movimentos de Problematização e Ampliação está demarcada por um retângulo, pois essas foram as atividades acompanhadas presencialmente em observação participante. Após agosto, quando iniciaram os movimentos de Criação, a pesquisadora passou à observação não participante, acompanhando as atividades do grupo a distância até dezembro de 2015, quando estavam ocorrendo oficinas de **Legitimação** com usuários para experimentação e validação dos produtos gerados pela Linha de Trabalho.

Em janeiro de 2016, a Mercur elaborou um folder em que retratou o processo projetual efetivamente vivido – o que pode ser visualizado no Anexo C. Neste material, observamos que a interpretação do processo passou a ser linear, subdivididas nas seguintes fases sequencias: (1) **Identificar a necessidade**; (2) **Criação da Linha de Trabalho**; (3) **Definição da Problemática da Linha de Trabalho**; (4) **Oficinas de Cocriação**; (5) **Oficinas de Legitimação**; (6) **Resultado**. Como resultado, foram criados dois novos produtos: o Engrossador em Disco e o Fixador em Tiras. Outras duas ideias ainda estão em fase de protótipo, as quais serão transformadas em produtos pela equipe de P&D com previsão para abril de 2016, quando irão passar pelo mesmo processo de Legitimação com usuários, para então serem disponibilizadas para comercialização.

Para chegar a esse resultado, o processo como um todo foi intenso, com um calendário pleno de atividades entre os meses de maio e dezembro. É importante frisar que esta frequência de contatos com a rede já era desenvolvida pelas profissionais à frente do Diversidade na Rua – que há três anos mantinham relações com APAEs, com escolas, com pais, com professores, com TOs, com associações, com ativistas e com pessoas com deficiência, com órgãos governamentais, assim como com universidades, principalmente com os cursos de Educação, de Terapia Ocupacional e de Design. Segundo os próprios responsáveis pelo movimento

Diversidade na Rua, este processo de articulação de redes (DHANARAJ; PARKHE, 2006; NORMANN; RAMIREZ, 1993; VERGANTI, 2008) e desenvolvimento do capital social (PUTNAM, 2007) é fundamental para estabelecer as bases para que um projeto possa ser criado. Segundo a experiência das profissionais da Mercur, são relações verdadeiras e de reciprocidade que sustentam a existência de um projeto em rede.

Inicialmente, essas relações tinham um perímetro limitado a Santa Cruz do Sul e cidades vizinhas, porém, atualmente, essas relações estão distribuídas pelo Estado do Rio Grande do Sul. Assim, em consequência, Silda e Cristina viajam com frequência para visitar instituições, para conhecer suas realidades, para trocar experiências, para dar palestras e apresentar o que estão desenvolvendo à frente do Diversidade na Rua. Elas mantêm registros de todos esses contatos e, para que se possa ter uma ideia da intensidade dessas relações institucionais desenvolvidas, no primeiro trimestre de 2015, antes mesmo do início das atividades da Linha de Trabalho, elas já haviam registrado vinte e dois pontos de contato, entre eventos, visitas e reuniões externas. Em abril, primeiro mês de observação participante, foram quatorze eventos envolvendo o Diversidade na Rua, incluindo as reuniões de planejamento da Linha de Trabalho de Facilitadores AVDs. A partir de maio, este calendário seguiu com um ritmo de duas a três atividades por semana e passou a ser compartilhado com os Articuladores e demais envolvidos no grupo de e-mails criado para concentrar a comunicação.

Ao analisar os registros desses calendários, podemos dizer que visitas e atividades de relacionamento com atores da rede são as mais frequentes. Ao limitar esta análise especificamente às atividades da Linha de Trabalho, havia inicialmente atividades de sensibilização dos Articuladores com relação ao contexto de projeto, para que se familiarizassem com o universo que envolve as deficiências por meio de palestras, de acesso a conteúdos sistematizados pelo Diversidade na Rua e de rodas de conversas com pessoas com deficiência – exemplo 1 ilustrado na figura 14. Após esta primeira contextualização, o grupo participou de oficinas que tinham por objetivo tratar de temas como problematização (exemplo 2 na ilustrado na figura 14), ferramentas de cocriação e orquestração de redes junto à consultoria Nômade. O formato das atividades geralmente combinava atividades expositivas, na parte da manhã, e atividades práticas em grupo na parte da tarde. Neste segundo turno, porém, foram diversas as manifestações de que *“faltava tempo para processar as vivências”*.

Figura 14: Encontros a rede do DNR realizados entre maio e julho / 2015



(1) Roda de conversa sobre Autismo; (2) Encontro de Problematização da Linha de Trabalho; (3) *World Café* com professores; (4) Oficina de Gambiarras.

Nesta sequência de três encontros com a Nômade, os Articuladores perceberam que eles estavam sendo capacitados para conduzir atividades cocriativas com a rede de professores, de pais e de terapeutas ocupacionais e ficaram inseguros frente a esta responsabilidade. Durante as oficinas, quando estavam experimentando a prática de instrumentos como Personas, Mapas de Empatia e Colagens (*moodboards*), era comum escutar manifestações do tipo “*não vamos conseguir*”, “*precisamos de muito mais tempo*”, ou mesmo “*precisamos de muito mais informações sobre as necessidades*” – numa referência ao contexto de projeto e influenciados pela crença de que é preciso saber tudo para que se possa ensaiar um primeiro experimento (KELLEY; KELLEY, 2013). Percebemos que a cultura da experimentação e do próprio aprendizado pelo erro, característicos do design, pareceu bastante desafiadora para profissionais de uma indústria sediada em uma cidade de cultura germânica – em que a precisão e a pressão pelo acerto são elevadas. Ainda assim, há que se reconhecer que o desafio era grande, pois não haveria profissionais – *Expert Design* (MANZINI, 2015) – conduzindo as atividades. Apenas a partir de algumas oficinas, os Articuladores iriam utilizar instrumentos de Design para conduzir atividades de exploração com usuários e levantar informações contextuais. Há que se considerar também que havia diversos processos de estruturação e aprendizagem em

curso simultaneamente: a formação da Linha de Trabalho, a consolidação do papel de Articuladores e a instrumentalização de ferramentas para práticas de codesign.

Após essas agendas de caráter instrucional, o grupo superou o receio inicial e realizou eventos com professores de salas de recursos, com APAEs e com terapeutas ocupacionais, os quais criam adaptações – as chamadas “*gambiarrras*” – para que seus pacientes consigam desempenhar atividades diárias de higiene, de alimentação e de aprendizagem com alguma autonomia. Algumas dessas atividades foram realizadas nas próprias instituições parceiras e outras foram realizadas na Mercur, incluindo visita guiada à fábrica (exemplos 3 e 4 ilustrados na figura 14).

Os encontros realizados com a rede, nesses três primeiros meses de atividades, ainda ocorreram em configurações habituais para os Articuladores. Tanto nas rodas de conversa como nas práticas de *World Café* (tecnologia social adotada pela comunidade AoH), os participantes dialogavam a partir de perguntas disparadoras, e os registros eram feitos individualmente ou em folhas colocadas em mesas de centro – o que concentra as anotações, gerando um material que depois pode ser lido e sistematizado. Apenas nas Oficinas de Gambiarrras é que as atividades tomaram uma dimensão material mais intensa. Até então, as atividades tinham no diálogo o suporte principal.

Outra rica fonte de informações para os Articuladores no movimento de Ampliação foi o site do Diversidade na Rede <www.diversidadenarua.cc/>, ativo desde o início de 2014. Este espaço virtual é uma plataforma de conexão e interação da rede vinculada ao movimento Diversidade na Rua, portanto, integra conteúdos relacionados a todos os tipos de deficiência. Além de publicações feitas pela Mercur, a plataforma permite que as pessoas se cadastrem e criem usuários para interação virtual. A plataforma possui ferramentas de acessibilidade (como pode ser identificado na figura 15) para permitir uma experiência de navegação prática e confortável para os mais diversos tipos de usuários – contando, por exemplo, com áudio, descrição em vídeos e um almanaque de recursos com tradução em libras.

Figura 15: Cabeçalho da plataforma Diversidade na Rua



Fonte: <www.diversidadenarua.com.br>

Até dezembro de 2015, havia setecentos e vinte perfis cadastrados dos quais setenta e oito já fizeram algum relato no menu 'Tua história' – um espaço para dar visibilidade a fatos que normalmente passam despercebidos, onde as pessoas podem contar suas histórias. Além de brasileiros, já há participantes interagindo de Portugal. O menu 'Gambiarras' é uma seção para o compartilhamento de ideias e sugestões de adaptações feitas para ajudar pessoas em diferentes situações cotidianas. Segundo informações disponíveis no portal

O termo “gambiarra” normalmente é utilizado no Brasil para denominar “improvisações”. Por vezes é entendido como algo precário, feio ou mal-acabado. O Diversidade na Rua tem procurado ressignificar este termo como uma possibilidade de tecnologia social, um conhecimento que vem da lógica das pessoas, com o qual coisas simples podem fazer toda diferença e sentido na vida das pessoas. (DIVERSIDADENARUA, 2016, *online*).

Para a Mercur, essas gambiarras são uma expressão da criatividade disponível na rede e é intenção da empresa potencializar as conexões entre pessoas que compartilham de desafios semelhantes. As vinte e quatro “gambiarras” disponíveis na plataforma foram alguns dos sinais decodificados por Silda e Cristina que resultaram na identificação das necessidades da vida diária como uma oportunidade para se estabelecer uma Linha de Trabalho (VERGANTI, 2008). Inicialmente, os interesses do Diversidade na Rua começaram pela Educação, com produtos voltados às necessidades de aprendizagem. Com o aprofundamento das relações com essa rede, elas perceberam que aprendizagem era apenas uma das necessidades de pessoas com deficiência.

Além das diversas relações de proximidade que a equipe do Diversidade na Rua mantém com a comunidade, por meio de visitas e encontros presenciais, a plataforma permite interações entre usuários cadastrados no menu 'Debate aberto'.

Este é o espaço criado para as discussões saudáveis 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, todos podem visualizar o debate completo. Desde o início de 2014, já foram realizados quarenta e dois debates abertos. Geralmente a Mercur traz um especialista no assunto como convidado especial com hora marcada, mas a participação é livre. O número de debatedores geralmente é limitado. As pessoas dão depoimentos pessoais e trazem questões do dia a dia da vida de pessoas com deficiência. A leitura de todo o histórico gerado por esses debates pôde ser utilizada como uma rica fonte de pesquisa contextual.

A 'Loja' virtual do Diversidade na Rua foi criada para ser muito mais que um espaço de compras. A intenção da Mercur é ajudar na formação de grupos de pessoas que têm interesses comuns, para juntos criarem novas soluções que atendam às suas necessidades. Esta iniciativa pode ser interpretada como recurso para que a comunidade gere descontinuidades sistêmicas no que diz respeito aos modelos de tradicionais de distribuição (MANZINI, 2008; MERONI, 2007). Para tanto, há dois mecanismos de colaboração: o frete amigo e a conta solidária. O frete amigo funciona com a colaboração das pessoas que se disponibilizam a levar os produtos até seu destino, de forma espontânea, minimizando o custo financeiro e ambiental com o transporte. A conta solidária permite que uma pessoa escolha entre três faixas de preço e, caso opte pelo valor maior, ajuda a financiar a compra de outras pessoas sem tantas condições de adquirir os produtos. Da mesma forma, a compra unitária permite atender necessidades e não gerar ainda mais demandas, uma vez que não condiciona a compra de um item por quantidade. Estes ainda são modelos considerados em testes pela empresa, sendo que até fevereiro de 2016, setenta e seis pessoas haviam colaborado e trinta e seis foram beneficiadas.

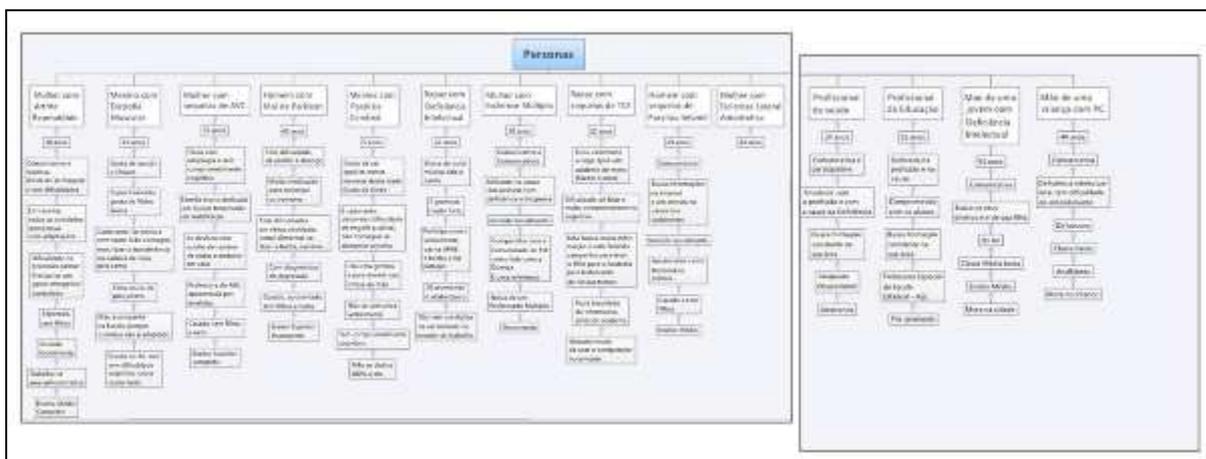
Além desses menus de caráter mais interativo e de protagonismo dos participantes, a Mercur também mantém menus como o 'Cotidiano', em que divulga ações e caminhos percorridos pelo Diversidade na Rua, em prol da formação e ampliação desta rede, relatando atividades como as diversas conversas, as visitas e as vivências que acontecem. E, no 'Mundo Inclusão', são concentrados diferentes conteúdos, entrevistas e matérias sobre 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. As quatrocentas e cinquenta postagens deste menu vêm de blogs, de agências de notícias e de sites especializados que produzem conteúdo original sobre esses assuntos.

Ao tomar contato com o conteúdo acumulado na plataforma, em um ano e meio de funcionamento, a equipe da Linha de Trabalho já teria um vasto material para explorar. Porém, as atividades de interação presencial com rodas de conversa também foram essenciais pela experiência real de contato empático com pessoas com deficiência, ou mesmo com familiares e com profissionais que lidam com os desafios relacionados. Com a intensificação das atividades projetuais vividas em julho, a equipe da Linha de Trabalho passou a enfrentar um desafio com a sistematização das informações geradas. Além do grande volume de conteúdo, a variedade de formatos e tipos de dados que derivaram da aplicação das ferramentas de design aprendidas nas oficinas com a Nômade geraram uma dificuldade de processamento desses materiais. Frente a esses desafios, fica evidente a contribuição estratégica que um designer poderia aportar por meio das competências descritas por Zurlo (2010) como ver, prever e fazer ver.

O grupo experimentou o uso de soluções como mapas mentais – por meio de softwares gratuitos como o XMind <www.xmind.net/> e o Meindmaster <<https://www.mindmeister.com/pt>>. Porém, mesmo utilizando este tipo de software para organizar as informações, ainda havia a necessidade de transportá-las para editores de slides, como o Power Point, por exemplo, o que gerou dificuldades para configuração (ilustrado na figura 16). Além disso, o fato de o manejo dos softwares de mapa mental ser limitado a um ou dois profissionais da equipe foi outra barreira para a interação dos demais participantes com o conteúdo nos intervalos entre um encontro presencial e outro – o que naquele período passou a ser uma necessidade, tendo em vista a demanda por organização e sistematização das informações geradas para o seguimento das atividades.

Figura 16: Exemplo de dificuldades encontradas para representação de dados



Fonte: Documentação da Linha de Trabalho Facilitadores AVDs.

Além da falta de recursos acessíveis e de conhecimento para sistematização do grande volume de informações coletadas, outro desafio que o grupo enfrentou, neste momento, foi a ampla variedade de necessidades mapeadas, colocando o grupo diante de uma realidade complexa de dificuldades a serem enfrentadas (MORIN, 2011). Algumas dessas demandas já se configuravam claramente como possíveis produtos e outras ainda eram mais difusas. O processo vivido era justamente de **Ampliação**, porém alguns integrantes do grupo manifestavam a vontade de encerrar o processo, dando como resolvido o projeto com as soluções encontradas, nesta etapa de pesquisa, junto aos usuários. Apareceram sugestões como redirecionar a demanda para processos de desenvolvimento de produto junto ao setor de P&D.

Frente a esse conflito de opiniões quanto à condução do processo, a consultoria Nômade trouxe um elemento conciliador no encontro do dia 15/07/15: Listas de Requerimentos de Projeto. Este instrumento fez convergir esforços e serviu de estrutura organizadora, atendendo tanto a participantes com perfil mais realizador quanto aos mais reflexivos. Entretanto, cabe informar que aquele recurso utilizado sinaliza uma opção de caminho analítico para suportar os processos de criação, distinto de opções de caráter retórico que teriam sido características de um percurso projetual orientado pelo Design Estratégico. No encontro seguinte, realizado no dia 11/08/15, a Lista de Requerimentos construída pelo grupo foi utilizada como elemento organizador do grande volume de informações, e os consultores da Nômade ocuparam um papel central de mediação na articulação de saberes (CHELASCHI, 2008), apoiando o grupo a sistematizar as informações, traduzindo e esquematizando

conteúdos, como fica visível na figura 17, onde Daniel e Aron claramente assumem a frente dos grupos.

Figura 17: Necessidade de mediação para sistematização de dados (agosto)



Fonte: Da pesquisa.

Este foi o último encontro de observação participante e, assim como nos outros encontros em que estiveram presentes, os diretores tiveram uma participação discreta com intervenções pontuais, com questionamentos relativos à coerência das ideias ou das ações com os princípios de convivência do Laboratório (liberdade, confiabilidade, autorresponsabilidade, experimentação e colaboração), ou com os direcionadores da Mercur. Diferente do que encontramos em empresas de gestão tradicional, os diretores sentam em círculo e participam horizontalmente do grupo, assumindo o papel de lembrar valores e de estimular a reflexão, por meio de perguntas e estímulos que encorajem o grupo e não que dirijam o debate (SENGE, 2009; TOURAINÉ, 2011; WHEATLEY, 2006).

Na sequência, a Linha de Trabalho realizou uma série de oficinas de cocriação em parceria com APAEs, com universidades, em especial com estudantes de Design e de Terapia Ocupacional. Além das atividades realizadas no laboratório, a Mercur foi convidada pelo SEBRAE para desenvolver uma série de oficinas cocriativas na Mercopar – feira de subcontratação e inovação industrial – realizada em Caxias do Sul de 6 a 10 de outubro de 2015. Essas oficinas tiveram a duração de três horas e foram realizadas em parceria com a faculdade FTEC, o IFRS (Instituto Federal do RS) e a Vereda Criativa (Escola de economia criativa de Caxias do Sul). Segundo registros de *e-mails*, as atividades envolveram equipes interdisciplinares, utilizando a criatividade, a inteligência coletiva e a prototipação para desenvolver soluções funcionais que possibilitassem mais autonomia de pessoas com deficiência nas suas atividades de vida diária.

A pergunta que orientou as atividades projetuais foi: Como desenvolver soluções que atendam à NECESSIDADE de pessoas com dificuldade de apreensão para realizar suas atividades de vida diária – ALIMENTAÇÃO, HIGIENE E APRENDIZAGEM – gerando independência, autonomia e dignidade, de forma acessível (preço e disponibilidade)?

Figura 18: Oficinas de cocriação realizadas entre setembro e outubro 2015



(1) Oficina com alunos de Design; (2) Oficina na Mercopar;
(3) Oficina com alunos de TO; (4) Protótipos gerados nas oficinas de cocriação da Linha de Trabalho

Pelo que podemos observar nas imagens da figura 18, os participantes da Linha de Trabalho geraram atividades cocriativas em que os convidados ocuparam uma posição protagonista, até pela familiaridade técnica com o tipo de atividade, em função da formação em Design ou em Terapia Ocupacional. A configuração do espaço também foi alterada, das rodas de conversas, em cadeiras baixas, para as atividades mão na massa em mesas altas. Em vez de folhas brancas e de notas adesivas, caixas de materiais passaram a ser o suporte principal do processo projetual. Esta atenção especial ao tipo de instrumentos que designers criam para deflagrar, para suportar e para sumarizar processos de codesign (ALMIRALL et al., 2012; MANZINI, 2015; SANDERS, 2006) ficaram evidentes nessas oficinas organizadas em parceria com professores de Design da faculdade FTEC.

O período entre setembro e novembro de 2015 foi a época de maior intensidade de combinação de procedimentos por meio do grupo de e-mails, que até então tinha sido utilizado mais como um recurso de conciliação de agenda, de formalização de combinações realizadas nos encontros presenciais e de atualizações sobre a organização do laboratório. Quando os primeiros resultados projetuais começaram a ser compartilhados, gerou um tipo de estímulo de interações por meio digital, especialmente de profissionais que não haviam comparecido aos encontros presenciais. Além da acessibilidade a quem não podia participar presencialmente, o grupo de e-mails também foi um importante meio para que os profissionais à frente do Diversidade na Rua pudessem compartilhar *feedbacks* recebidos, como agradecimentos e elogios aos organizadores das oficinas. Entre maio e o final de dezembro de 2015, trezentos e noventa e cinco e-mails foram enviados neste grupo. Este conteúdo foi documentado pela pesquisadora, porém tem caráter privado e não será publicado. Como contribuição para a pesquisa, o conteúdo foi classificado e as categorias que dela emergiram são apresentadas no quadro 8 a seguir.

Quadro 8: Categorias de conteúdos observados no grupo de e-mails

CATEGORIAS DE CONTEÚDOS	DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE CONTEÚDO
ATUALIZAÇÕES SOBRE O LABORATÓRIO	Atualizações sobre o espaço físico do laboratório, apresentação a todos de alguma produção que tenham feito na estrutura que está em construção (acabamentos, mobiliário, equipamentos), ou chamamento para contribuições com relação às necessidades do LAB.
COMBINAÇÕES DE AGENDA	Agendamentos de encontros, transferências de datas de agenda, orientação sobre o que será a pauta ou o que será realizado nos encontros/programação. Combinações de caronas, logística. Informação sobre eventos extras que algumas pessoas estarão participando. Compartilhamento de convites de instituições para encontros / eventos.
COMBINAÇÕES DE PROCEDIMENTOS	Apresentação a todos de ferramentas que serão usadas, modelos, orientações para as práticas futuras, ou ainda definição de conteúdos de próximos encontros. Refinamento de ferramentas ou processo (uso do redmine), definição de materiais para as atividades práticas com a rede. Pedido de colaboração com doação e separação de materiais. Debate sobre como vão organizar informações e troca de informações entre equipe do LAB e consultores externos que apoiam o projeto.
COMPARTILHAMENTO DE FEEDBACK DA REDE	Compartilhamento de <i>feedback</i> recebido da rede, especialmente, conteúdo que a equipe do Diversidade na Rua recebe e replica para demais participantes da Linha de Trabalho. Troca de e-mails de agradecimento pela participação da rede ou mesmo da Mercur (ex.: na Unisinos).

COMPARTILHAMENTO DE RESULTADOS / AÇÕES REALIZADAS	Compartilhamento de conteúdo que já foi construído / desenvolvido (links para os debates abertos no portal do Diversidade, fotos de “colheitas”, registros, sínteses de conteúdo. Oficialização de resultados alcançados, Conversas e comentários de diretores e pessoas que estão envolvidas, mas mais de longe do dia a dia do projeto. Questionamentos sobre viabilidade ou outras formas de fazer.
REFERÊNCIAS DE CONTEÚDO / PESQUISA	Referências de pesquisa, conteúdo de inspiração, motivacional. Compartilhamento de vídeos e matérias de interesse vinculadas ao grupo de estudos formado pelos Articuladores.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações dos e-mails da Linha de Trabalho.

Em novembro, a comunicação do grupo concentrou-se nas decisões sobre o desenvolvimento dos protótipos gerados. Dos quatro escolhidos, dois deles foram transformados em produtos pelo P&D, ainda em 2015, e levados a oficinas de experimentação e legitimação junto aos usuários em situações da vida real (ALMIRALL et al., 2012; LEMINEN et al., 2012; VEECKMAN et al., 2013), como podemos visualizar na figura 19.

Figura 19: Produtos desenvolvidos e Oficinas de Legitimação com usuários



Fonte: Da pesquisa.

Além do desenvolvimento de produtos, as relações estimuladas pelas oficinas de cocriação e de legitimação sinalizaram interesses na articulação de algum tipo de serviço que possa envolver as TOs. Pelo que observamos, essas são profissionais-chave na rede de apoio às pessoas com deficiência e geralmente “*trabalham muito sozinhas*”, em escolas ou instituições, sem pares da mesma área de profissão para trocar informações ou experiências. As oportunidades de intercâmbio oportunizadas pela Mercur foram muito valorizadas e descortinaram potenciais colaborações em rede, inclusive apontando para a possibilidade de se projetarem sistemas colaborativos a partir da oportunidade identificada.

Após oito meses de projeto concentrados em necessidades associadas à solução por meio de produtos que a indústria pudesse produzir, a Linha de Trabalho

direciona atenções às potencialidades de arranjos colaborativos com atores da rede para que se gerem descontinuidades sistêmicas (MANZINI, 2008) – inovação social. Percebemos que a Mercur traz fortes referências da cultura *maker* de prototipação rápida pela forma como modelou e conduziu o percurso projetual da Linha de Trabalho de Facilitadores AVDs. Identificam-se, porém, potenciais contribuições do Design Estratégico por sua abordagem metaprojetual que habilita a reflexão crítica a partir de cenários sistêmicos (FRANZATO, 2011; MANZINI; JEGÓU, 2006). Mais que construir soluções em conjunto com as pessoas, por meio de processo de codesign, esse processo parece ter despertado na Mercur a possibilidade de coprodução COM Terapeutas Ocupacionais (BOYLE et al., 2010; MANZINI, 2015).

A observação participante na Mercur permitiu acompanhar com proximidade as relações e alguns processos que a fazem uma empresa comprometida em desenvolver novas lógicas de produção, valorizando a colaboração e a participação junto com a sociedade. Este não é um resultado de curto prazo, nem mesmo resultante de apenas um projeto (HASSAN, 2014; MURRAY et al., 2008; MANZINI, 2015). Desde que começou a repensar seu papel como indústria em 2007, a Mercur passou a buscar formas de entender as reais necessidades das pessoas e a disponibilizar seu conhecimento e estrutura para oferecer acesso a serviços que tenham significado para todos. Isto tomou corpo pela primeira vez em 2009, quando a empresa definiu novos direcionadores, que envolveram fatores como: ser uma empresa carbono neutro, trabalhar pela minimização de impactos em toda a cadeia de produção, promover ocupação e renda para colaboradores e entorno, reduzir as diferenças entre maior e menor salário e criar espaços de aprendizagem.

Nestes últimos seis anos, a empresa descontinuou linhas de produto, como os licenciados Disney, por exemplo, abriu mão de mercados que por muito tempo foram significativa fonte de receita, como o segmento fumageiro, e também aboliu os testes com organismos vivos. Esses e outros exemplos compõem um contexto sistêmico em que a Linha de Trabalho observada está inserida. Assim, é preciso considerar que os processos observados foram viabilizados a partir de uma longa trajetória de transformação vivida por esta organização e pelas pessoas que a constituem. Também podemos dizer que as atividades relacionadas ao movimento Diversidade na Rua e ao Laboratório Mercur de Inovação Social, ambas estão agindo como catalisadores desta mudança maior por operar em uma lógica aberta e colaborativa, com diversos parceiros na sociedade. E esta influência não é gerada ao acaso, pois

se percebe, nas principais lideranças da organização, esta intenção autopoietica de gerar condições favoráveis para que a mudança aconteça (FRANZATO, 2015b; MANZINI, 1990). É o que se pode perceber neste depoimento do diretor-geral Breno Strussmann, em reportagem do *Jornal do Comércio*, de 25/01/16 (Anexo D).

É um processo que vai estar sempre em andamento, pois não é uma fórmula ou um modelo. É um constante aprendizado. No desenvolvimento de um produto, por exemplo, nos deparamos com uma série de dificuldades, pois não necessariamente um produto renovável vai ajudar no que a pessoa precisa. Há uma série de contradições que, quando você começa essa caminhada, vai se deparar. É um processo lento, difícil, que faz com que as pessoas passem a abdicar de interesses que antes julgavam relevantes. Traz conflitos pessoais, conflitos dentro da organização e nas relações, que hoje, no mundo convencional dos negócios, buscam apenas o lucro. Quando você inverte a ordem, precisa ter muita paciência para que isso seja feito de uma maneira emancipadora, e não opressora. (JORNAL DO COMÉRCIO, 2016, p. 3).

Ao deflagrar diversas interações com agentes externos e expor profissionais que ainda atuam em áreas tradicionais – como P&D, Produção, Comunicação – com processos cocriativos em que não há atividades prescritas ou dirigidas por um ator central, cria-se uma tensão entre as realidades vividas na Linha de Trabalho e nas atividades cotidianas que não têm relação com o projeto ou com o laboratório. Esta tensão oportuniza reflexões e debates para os quais há espaço no contexto do projeto e que podem ser interpretados como conversações estratégicas (GOLSBY-SMITH, 2007; MANZINI; JEGÓU, 2006; MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Por mais que essas conversações não resultem em deliberações de caráter institucional, elas geram tomadas de consciência individuais e coletivas que reverberam na ação destes sujeitos, em todos seus âmbitos de atuação. Podemos dizer que as atividades da Linha de Trabalho operam como um “cenário vivo” no ambiente organizacional. Oportunizam-se reflexões sobre valores, sobre normas, sobre prioridades, sobre relações, sobre comportamentos sociais e sobre lógicas organizacionais. O laboratório não está necessariamente gerando outra lógica que deverá ser adotada pela indústria. O que pudemos observar é que a nova lógica experimentada no laboratório gera inquietações e reflexões que ativam e orientam a ação estratégica desses sujeitos – dentro e fora dele (ZURLO, 2010; MERONI, 2008). É um processo de aprendizagem social que não fica compartimentado, que se propaga na atitude

transformadora dos sujeitos em todos os seus espaços de relação (MERONI, 2007; MANZINI, 2008).

Por mais que o propósito visível da Linha de Trabalho seja gerar novos produtos ou serviços, fica evidente que o processo como um todo está operando em nível metaprocessual, que envolve a ressignificação das relações da Mercur com seus colaboradores e com a sociedade. Trata-se de um espaço de inovação social que envolve um repensar da organização sobre o seu papel na sociedade e suas formas de interagir e gerar valor com um profundo alinhamento aos princípios do desenvolvimento sustentável (HASSAN, 2014; MANZINI, 2015; MURRAY et al., 2008).

4.5 Análise crítica dos processos

As inquietações iniciais da presente pesquisa são relativas a processualidades de projeto que habilitam a inclusão, o fazer COM as pessoas. Ao revisar criticamente a literatura, reconhecemos que esta multiplicação das relações de colaboração no desenvolvimento de processos projetuais iniciou no âmbito do design desde a década de 1970, o que coincide com os processos de informatização dos ambientes de trabalho. Desde então, a área desenvolveu um conjunto de conhecimentos para permitir a participação de atores que não possuem familiaridade com o projeto, o que Manzini (2015) chama de *Diffuse Design*. Atualmente, os ambientes organizacionais têm se atualizado e incorporado princípios metodológicos do projeto participativo para o desenvolvimento de inovação em produtos e serviços, incluindo usuários como centro do processo projetual (SANDERS; STAPPERS, 2008). Dessas novas formas de projetar derivou uma necessidade de que o papel do designer possa ser mais social que técnico – o que Manzini (2015) chama de *Expert Design* – um papel de catalizador que habilita a promoção de expressões criativas que resultem da colaboração entre projetistas e pessoas não capacitadas tecnicamente para o projeto (SANDERS, 2006; MANZINI, 2010, CHELASCHI, 2008).

Contudo, é necessário distinguir codesign de coprodução quando falamos de fazer COM as pessoas. Atualmente, as organizações acolhem e desenvolvem processos cocriativos por meio de diversas metodologias, dentre elas, o codesign. Além de não ser recurso exclusivo para mediação de processos de colaboração criativa, outros processos oferecem caminhos à inovação social – como é o caso do

conceito de orquestração de redes de inovação. Originados no âmbito da Administração, os processos de orquestração de redes de inovação estão presentes no contexto teórico e prático dos Living Labs e também estão relacionados a arranjos produtivos socialmente inovadores. Ainda assim, entendemos que o Design Estratégico, por sua metaprocessualidade, também pode trazer contribuições significativas como metodologia projetual, se adotado em contextos de Living Labs. As habilidades de mediação do design descritas por Sanders e Strappers (2008) tornam-se aqui relevantes para permitir a colaboração no diálogo projetual entre os atores ativistas em processos de inovação social. Segundo Franzato:

Se o processo de codesign acolhe a participação de não designers, o processo de inovação social acolhe a participação de designers que podem disponibilizar suas competências estratégicas, metodológicas e instrumentais, desenvolvidas no âmbito empresarial. (FRANZATO, 2015a, p. 69).

Entretanto, a pesquisa aplicada no contexto de Living Labs orientados para a Inovação Social revelou que a orquestração das redes projetuais é um papel estratégico para o sucesso da apropriação dos processos de inovação desenvolvidos em laboratórios desta natureza. Os fatores de mobilização e desmobilização de atores do TransLAB, por exemplo, estão diretamente associados aos processos e tarefas de orquestração indicados por Dhanaraj e Parkhe (2006). A figura 20, a seguir, ilustra possíveis correlações de conceitos. Na coluna central, são listados os processos de orquestração de redes, e, nas duas colunas laterais, são apresentados os fatores de mobilização e desmobilização, os quais estão conectados, por linhas coloridas, às tarefas de orquestração com que têm relação.

Figura 20: Processos de orquestração para a mobilização de atores

FATORES DE MOBILIZAÇÃO IDENTIFICADOS	PROCESSOS DE ORQUESTRAÇÃO DE REDES	FATORES DE DESMOBILIZAÇÃO IDENTIFICADOS
SENDO DE PERTENCIMENTO	MOBILIDADE DO CONHECIMENTO	GARGALOS POR CENTRALIZAÇÃO
Abertura e Acolhimento	Acesso do conhecimento em nível da rede	Controles e burocracias que limitam a iniciativa
Relações de reciprocidade e troca com outras pessoas	Identificação comum entre os membros da rede	Baixa disponibilidade de mentoria
IDENTIFICAÇÃO DE IDEIAS	Socialização interorganizacional	Alta burocracia das rotinas para conseguir recursos
Identificação com pessoas que também buscam a inovação social	APROPRIABILIDADE DA INOVAÇÃO	DIFICULDADE DE ACESSO À INFORMAÇÃO
Contraste ao modelo de trabalho tradicional / Colaboração inf	Confiança	Desorganização e falta de informações para facilitar acesso
OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO	Justiça processual	Falta de clareza compartilhada sobre o papel do TransLab
Mentoria de pessoas inspiradoras	Posse de bens conjunta	Falta de estruturas para compartilhar conhecimento gerado
Curiosidade e vontade de aprender algo novo	ESTABILIDADE DA REDE	FALTA DE RESULTADO TANGÍVEL
BUSCA POR RESULTADO TANGÍVEL	Reforço da reputação	Não visualizar ações concretas com resultado
Oportunidade de inovação para a sua organização	Aumento da sombra de futuro	Falta de dinheiro e de retorno financeiro
Contribuir pra resolver problemas reais junto com outras pessoas	Construção de multiplexidade	CONFLITO DE VALORES E INTERESSES
		Sentir-se desidentificado pelo modo de se relacionar
		Pressão de que tudo precisa gerar dinheiro

Fonte: Da pesquisa.

Os fatores de mobilização e desmobilização apontados por atores do TransLAB estão diretamente associados ao modo como as relações poderiam ser orquestradas pelos núcleos de gestão do laboratório. Fatores estimulantes como senso de pertencimento, identificação de ideais e oportunidades de aprendizado podem ser ativados por processos de mobilidade do conhecimento. O senso de pertencimento também pode ser fortalecido por relações de confiança, e a busca por resultado tangível pode ser alavancada por meio de processos que garantam a estabilidade da rede. Fatores críticos que desmobilizam os participantes do TransLAB também podem ser amenizados, a exemplo dos gargalos por centralização, ou dos conflitos de valores e de interesses que podem ser dissolvidos com o estabelecimento de processos que garantam justiça processual, ou, ainda, que multipliquem as possibilidades de contato entre os atores da rede. A dificuldade de acesso à informação pode ser contornada com mecanismos de movimentação do conhecimento e de reforço da reputação. A percepção de falta de resultados tangíveis está diretamente ligada à capacidade de a rede minimamente assegurar resultados futuros.

A articulação das redes projetuais acontecem, na maioria das vezes, por meio de encontros presenciais no território, assim, fazer parte do Laboratório significa, neste contexto, frequentar os eventos ou estar presente no espaço físico. No caso do TransLAB, os processos de articulação de redes projetuais para a Inovação Social parecem ter uma estreita dependência do desenvolvimento de relações que se estabelecem pelo território, até pela necessidade de coalizão e fortalecimento de propósito coletivo que este tipo de inovação requer (HASSAN, 2014; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Neste sentido, os Living Labs figuram como espaço que habilita a articulação de redes projetuais para inovação social, por sua dimensão no território, como um *hub* que oportuniza a conexão e o fortalecimento das

relações ecossistêmicas (FRANZATO et al., 2015b). Também identificamos a existência de mecanismos de interação mediados pelas tecnologias digitais (LEVY, 1992), porém, no contexto dos laboratórios estudados, estes figuram como recursos apenas de apoio para documentação, para coordenação de ações ou para divulgações de atividades e eventos.

Independentemente de ser *online* ou *offline*, o importante é que haja recursos ou processos que garantam abertura e movimentação do conhecimento. No próprio caso do TransLAB, assim como alguns entrevistados apontaram dificuldades de acesso a novos entrantes em função da falta de informações facilmente disponíveis, a própria pesquisadora enfrentou dificuldades de acesso a atividades por depender que os atores lembrassem de envolvê-la. Isso não quer dizer que há fechamento, pelo contrário, reconheceu-se muita disponibilidade dos atores para envolvimento, porém não há mecanismos que garantam o acesso de forma autônoma – o pode gerar a percepção de restrição.

A própria experiência da Mercur reforça este aspecto, uma vez que, mesmo antes de criar projetos, eles entendem que é preciso ter uma rede articulada. A capacidade de lidar com as diferenças está diretamente ligada a potenciais conflitos de interesses com relação aos diferentes papéis no sistema. A compreensão do projeto como um sistema vivo autoeco-organizador (MORIN, 2011) tem, no conflito ou no ruído, o elemento constitutivo que ativa a vida social entre os sujeitos e desencadeia a tensão criativa. Não há papéis predeterminados, mas percebemos que, no Laboratório Mercur de Inovação Social, os atores de projeto se revezam em papéis como: (I) guardião dos princípios e propósito; (II) coordenador que garante ritmo das atividades e articulações políticas; (III) especialista no tema de projeto; (IV) designer do processo projetual; (V) designer de informações, ou mediador de saberes; (VI) articuladores e (VII) ativistas e entusiastas do tema de projeto.

Além de resultados projetuais, como os alcançados pela Linha de Trabalho de Facilitadores AVDs na Mercur, percebemos que as atividades do laboratório trazem contribuições estratégicas que vão além das dimensões do projeto. Por mais que a rigidez central da organização, como uma indústria, inicialmente dirija o projeto para soluções de produtos que possam ser produzidos pela estrutura atual (PAVITT et al., 2005), a dimensão metaprocessual ativa tensionamentos em direção à inovação social na organização. A Mercur já tinha a intenção de transformação, e o laboratório está se constituindo como um meio para a realização desta visão.

Ao observar a experiência desta indústria na construção de sua experiência de laboratório, há duas perspectivas distintas, porém complementares, que podemos interpretar: (I) compreender o laboratório como um meio para gerar resultados de inovação social, por meio dos resultados projetuais oportunizados por este **espaço hub** (DHANARAJ; PARKHE, 2006); (II) compreender o laboratório como um **cenário vivo**, que permite que colaboradores questionem e experimentem outras lógicas organizacionais, com vistas a ativar sua ação estratégica no processo de transformação organizacional em curso nesta empresa (MANZINI; JEGÓU, 2006). Cabe salientar que projetos inovadores ou soluções habilitantes que gerem inovação social podem ser comprados de agências de design, de consultorias de inovação, de centros de pesquisa ou de Living Labs independentes. Assim, seria possível alcançar tal tipo de resultado sem o investimento de construção e de manutenção de um espaço como o Laboratório Mercur de Inovação Social. Porém, não há como encomendar ou delegar o processo de ativação estratégica para a transformação organizacional perseguida pela Mercur deste 2007.

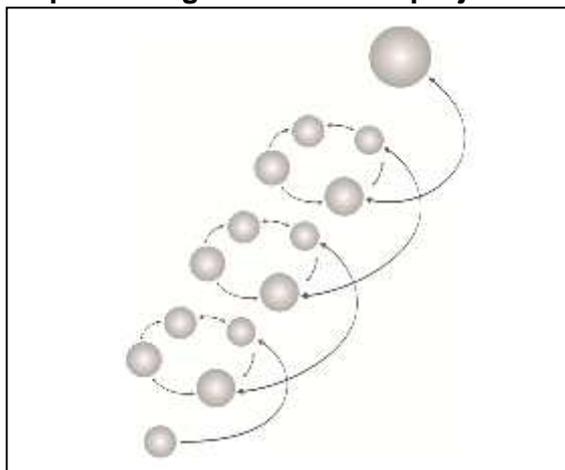
Nesse sentido, entendemos que a metaprocessualidade do Design Estratégico pode contribuir como plataforma projetual para que este processo seja instalado ou potencializado. Isto porque o Design Estratégico se distingue de outras formas de projeto por sua metaprocessualidade, caracterizada por processos de natureza retórica, crítica e recursiva em que se projeta por cenários – narrativas visuais e escritas de visões de futuro. Essas representações hospedam conversações estratégicas entre diversos atores e o designer estratégico ocupa um papel de mediador transdisciplinar, catalisando conteúdos e sintetizando efeitos de sentido que ativam a ação estratégica dos envolvidos. O resultado do Design Estratégico não são os cenários em si, são meios de deslocamento para níveis de especulação criativa em busca de novos significados. Essas reinterpretações da realidade têm potencial estratégico para gerar sistemas-produto-serviço inovadores, ressignificar o próprio negócio ou organização, assim como habilitar inovações sociais por meio de descontinuidades sistêmicas para arranjos colaborativos de coprodução de valor. Essas ideias construídas coletivamente só se concretizam se ganham vida na ação criativa e transformadora dos sujeitos envolvidos.

Não há modelos prontos ou instrumentos-padrão para mobilizar a ação estratégica dos atores. Assim, a cada contexto de projeto, é papel do designer estratégico projetar o sistema projetante para que designes e não designers

colaborem em processos de codesign. Por mais que a habilidade de projetar seja potencialmente desenvolvida por qualquer pessoa, o designer especialista ainda é quem aporta as capacidades para articular mecanismos sociais que estimulem os projetistas a acionar, a sustentar e a sumarizar conversações estratégicas. E é justamente por envolver esta dimensão crítica e reflexiva que os processos de Design Estratégico costumam deflagrar empoderamento e desenvolvimento dos sujeitos para a autonomia e a colaboração.

Podemos dizer, deste modo, que o processo de Design Estratégico repercute em aprendizados que capilarizam na organização para além do projeto, assim como ele próprio é um processo de aprendizagem pela descoberta experiencial. Esta referência é reforçada por Franzato (2011), por meio de uma representação cíclica que integra os processos de projeto em uma espiral recursiva de pesquisa, de análise, de síntese e de realização (Figura 4, p. 23). Acreditamos que este processo deva ser interpretado à luz da cultura de avançar e recuar no curso do projeto. Alinhados a esta perspectiva, os resultados da presente pesquisa apontam para a possibilidade de se estabelecer camadas projetuais a cada ciclo desta espiral. A figura 21 ilustra esta possibilidade, estimulando as diversas dimensões que precisam ser ativadas para que se alcance a inovação social.

Figura 21: Representação da espiral da inovação dirigida pelo Design em camadas projetuais



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almiral et al. (2012); Franzato (2011); Hassan (2014); Murray et al. (2008).

A vivência junto à Mercur permite especular possibilidades, como uma primeira camada associada à **identificação de interesses de projeto ou necessidades da vida real**. Uma segunda camada envolve a **composição e sensibilização de uma**

equipe central de articulação projetual, para que, então, em um terceiro nível, se **problematize** a partir de explorações contextuais e não contextuais. Na quarta camada, é deflagrado um processo de **codesign** com a rede para criação de conceitos de projeto, para, então, no quinto nível, **protótipos** serem desenvolvidos e experimentados em contextos da vida real. Uma sexta camada é dedicada à **articulação de novos arranjos sistêmicos**. Ainda visualizamos uma sétima camada em que se projeta **solução habilitante**, capaz de manter o projeto vivo e em contínuo processo de reelaboração.

Cabe ressaltar que para operar na primeira camada projetual, a organização necessariamente precisa estabelecer alguma espécie de mecanismo de abertura e de interação em rede, o que foi remarcado pela experiência de três anos com o movimento Diversidade na Rua. Já a formação da equipe responsável por orquestrar a rede projetual também é destacada, pois a experiência em campo revelou a criticidade deste processo e sua respectiva contribuição estratégica para a organização. A terceira camada agrega a problematização como elemento significativo, pois a tradicional disposição em organizações é buscar respostas para resolver problemas. O tensionamento retórico que leva os projetistas a formularem cada vez melhores perguntas pode ser associado ao desenvolvimento da inteligência criativa na organização – ativo estratégico em contextos que demandam inovação. Os processos descritos nestas três primeiras foram identificadas na pesquisa em campo e, a partir da quarta camada, interpretamos fenômenos descritos por Murray et al. (2008) e Almiral et al. (2012). É válido ressaltar que esta interpretação do metaprojeto como plataforma projetual à luz do Design Estratégico é uma das contribuições geradas por esta pesquisa, todavia não se configura como uma prescrição de projeto, sendo que cada percurso projetual deve nascer de seu contexto e de seu campo de ação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação abordou a metodologia do Design Estratégico, aplicado ao contexto de Living Labs, com desdobramentos para a inovação social, deflagrada na interface entre a constituição de novas sociabilidades e de modos de produção de valor. A discussão das práticas projetuais na contemporaneidade foi feita à luz dos conceitos ecossistêmicos da sociedade em rede e da abordagem metaprojetual, característica do Design Estratégico. O objetivo geral da presente pesquisa foi apresentar diretrizes para promoção de processos inclusivos, na articulação de redes projetuais, para a inovação social no contexto de Living Labs. Nesta direção, compreendemos crítico-reflexivamente o Design Estratégico; descrevemos estratégias e instrumentos utilizados para promoção de trabalho colaborativo; e identificamos fatores que mobilizam a participação em redes projetuais para inovação social.

Inicialmente, tratamos do tema da cultura de projeto, apresentando conceitos que buscam definir o campo do design por meio da cultura de projeto, apontando alguns marcos históricos até o atual contexto da sociedade em rede. Os atuais desafios para a prática do projeto na complexidade foram posicionados frente as potencialidades da metodologia do Design Estratégico. Na sequência, foram estabelecidas conexões entre a metodologia do Design Estratégico e da Inovação Social, partindo do esgotamento do atual modelo de produção industrial e da necessidade de gerar novas tecnologias sociais para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável. Reflexões sobre a projeção por Cenários de Design Estratégico foram apresentadas como características principais desta metaprocessualidade. Características de organizações inovadoras foram apresentadas juntamente com os conceitos de Living Labs, seu contexto de origem e sua disseminação no Brasil. Tipos de laboratórios, de usuários e de aplicações para a inovação social foram contrastados com conceitos sobre orquestração de redes de inovação.

Além da revisão bibliográfica, também foi realizada uma pesquisa aplicada de inspiração etnográfica, com abordagem qualitativa e com objetivo exploratório. A coleta em campo se deu entre maio e dezembro de 2015, por meio de levantamento documental, observação participativa e de entrevistas em profundidade junto a dois Living Labs: o TransLAB, laboratório cidadão, que recentemente está se constituindo

como organização, e o Laboratório Mercur de Inovação Social, uma das iniciativas da indústria Mercur S.A., em seu processo de reinvenção como organização, após mais de noventa anos de história. Em ambos os casos, o Living Lab pode ser compreendido como um **espaço hub** que habilita a articulação de redes projetuais que buscam gerar sistemas-produto-serviço socialmente inovadores ou novos modelos de negócio. Esta pesquisa também identifica a potencialidade de Living Labs serem apropriados como **cenários vivos**, em que se cria um deslocamento para ampliar possibilidades criativas, e as pessoas experimentam outras lógicas organizacionais, provocando reflexões e ativando sua ação estratégica para uma transição sustentável com a criação de novos modos de relação e de coprodução de valor.

Com relação à inovação social resultante destes processos projetuais, destacam-se três esferas do social que precisam ser observadas: a **econômica**, a **política** e a **cultural**. O desafio em comum, tanto para quem quer construir uma organização, tanto para quem quer reinventá-la, é a disponibilidade de recursos financeiros para sustentar um projeto de inovação que inicialmente sempre é deficitário. Na organização estabelecida, são necessárias outras atividades que sustentem a operação e, no laboratório que se estabelece de forma independente, é preciso acessar ou criar novas formas de financiamento. Justamente por este último aspecto, um laboratório cidadão tende a emergir de um arranjo socialmente inovador, enquanto um Living Lab, instalado em uma organização, tende a ser um meio para possíveis descontinuidades sistêmicas. Esta dimensão econômica da inovação social raramente é discutida no âmbito do Design, porém acreditamos que aproximações com ecossistemas empreendedores que abrigam *startups* ou mesmo de redes de cooperativas podem ampliar possibilidades para o projeto em seu viés econômico.

Em termos políticos, vale destacar desafios de relações interinstitucionais, assim como em nível interpessoal. A inovação é estimulada pela quantidade, pela qualidade e pela persistência das interações sociais entre as pessoas, porém, quanto mais diverso e fértil é o campo, maiores são os desafios micropolíticos. Com isso, além da orquestração de redes interinstitucionais, há que se atentar para a mediação dos jogos de interesse na equipe central do projeto. Neste caso, a capacidade de mediação de conteúdos transdisciplinares do Designer Estratégico atende em parte essas demandas, mas as relações em si requerem facilitação. Questões jurídicas, assim como fatores socioemocionais, são chave para esta articulação política necessária à estabilidade do projeto.

A esfera cultural é o principal campo de ação projetual do Designer Estratégico, e isto se dá geralmente em atividades de pesquisa contextual ou não contextual, de ideação de cenários, de concepção de protótipos e de testes na vida real. São desempenhados dois papéis fundamentais que envolvem: (I) criar um sistema conversacional para que pessoas não capacitadas para o projeto sejam capazes de participar em processos de codesign; (II) aplicar sua capacidade interpretativa para envolver a rede de intérpretes por meio de efeitos de sentido. Identificamos menção recorrente à mediação de práticas projetuais aplicadas a experiências presenciais e sincrônicas, que envolvem provocar conversações, registrar e interpretar novos significados. Porém, há uma escassez de relatos de práticas e de instrumentos desenvolvidos para habilitar processos projetuais não presenciais ou assíncronos. Parece haver oportunidades para o desenvolvimento de estímulos individuais que possam gerar registros, os quais podem ser sistematizados e interpretados para também fertilizar o projeto. Esse processo reflexivo-criativo pode intercalar com práticas sincrônicas de projeto, sustentando um processo de projeto que está sempre em curso e em *real time*.

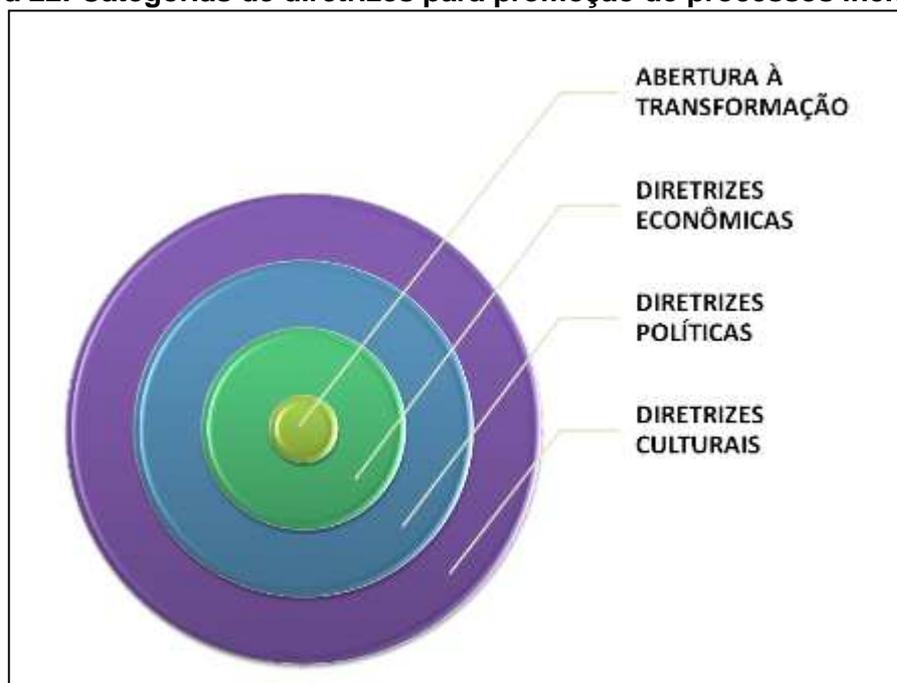
Porém, há que se considerar o volume de atividades estimuladas para que se tenha capacidade de apropriação dos múltiplos processos simultâneos como: (I) o desenvolvimento do próprio laboratório como um projeto; (II) o desenvolvimento de projetos em si (Linhas de Trabalho); (III) o desenvolvimento do percurso e dos instrumentos projetuais; (IV) o desenvolvimento da equipe de projeto e a consolidação de seus respectivos papéis. Assim, o cuidado com o volume de atividades é crítico, visto que, para que sejam bem aproveitadas, é necessário equacionar estímulos criativos, tempo e capacidade reflexiva para processamento. Por fim, o potencial da metodologia do Design Estratégico em deflagrar inovação social está fortemente relacionado à sua processualidade, que envolve imaginar o futuro, para, a partir desta visão e de valores compartilhados, ativar a ação estratégica na reconfiguração de arranjos criativos e produtivos.

Nesse sentido, identificamos um caminho estimulante para o Design Estratégico no contexto de Living Labs para que se alterem os processos organizacionais tradicionais e se aprenda a FAZER COM as pessoas, inicialmente na dimensão do codesign que, por sua vez, cria condições para que se avance na estruturação de relações de coprodução, gerando inovação social. A metodologia do Design Estratégico, de natureza retórica e recursiva, não traz instrumentos padrões,

porém sua metaprocessualidade pode ser interpretada como uma plataforma projetual para a inovação social (conforme discutido e ilustrado pelas figuras 4 e 21, apresentadas nas páginas 23 e 111), a qual pode ser facilitada por diretrizes elaboradas nesta pesquisa.

A seguir são apresentadas diretrizes para a promoção de processos inclusivos na articulação de redes projetuais para a inovação social no contexto de Living Labs. Essas diretrizes são agrupadas em três categorias que se influenciam mutuamente, porém, observamos uma tensão central representada pela abertura à transformação como condição para que a inovação social se concretize. Na figura 22, estas categorias de diretrizes são representadas por círculos de propagação (como ondas) a partir do eixo central, pois mesmo que as relações sejam multidimensionais, observamos que as forças **econômicas** repercutem na esfera **política**, assim como esta última influencia diretamente na esfera **cultural**.

Figura 22: Categorias de diretrizes para promoção de processos inclusivos



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almiral et al. (2012), Franzato (2011); Hassan (2014); Manzini (2008; 2015); Meroni (2008); Murray et al. (2008).

A partir da pesquisa realizada, acreditamos que para que sejam desenvolvidos processos inclusivos na articulação de redes projetuais para a inovação social no contexto de Living Labs é necessário articular fontes de financiamento que garantam liberdade projetual. Em termos políticos, recomendamos estabelecer princípios de

ação devem desde o início para que norteiem ações, assim como se estabeleçam relações coerentes. Antes de se iniciar um projeto (ou linhas de trabalho), é preciso tecer redes, ter um ecossistema conectado por uma inquietação comum. Por mais que não haja papéis ou funções fixas em uma equipe de projeto, é preciso manter combinações claras que sustentem as relações. Partindo para a dimensão de diretrizes culturais, entendemos que, se o objetivo é gerar descontinuidades sistêmicas, além de sistemas-produto-serviço, o próprio ecossistema criativo também precisa ser objeto de processos de codesign. Quanto mais heterogênea a rede projetual, mais fértil e, ao mesmo tempo, complexa será a operação da sua comunicação.

Para tanto, recomendamos linguagem coloquial com inquietações que ativem diálogos, o uso de narrativas visuais que estimulem a imaginação do futuro desejado, representações esquemáticas como sínteses projetuais e experimentações em contextos da vida real. A acessibilidade e a sinergia entre mecanismos *online* e *offline* são fundamentais para que a rede projetual se desenvolva de modo dinâmico e interativo. Para que esse processo tenha cadência e se sustente no longo prazo, sugerimos uma plataforma projetual que equalize as diferentes dimensões de projeto, garantindo coerência de sentido entre os múltiplos processos deflagrados.

O fato de os dois laboratórios pesquisados manterem um intenso intercâmbio e relações de cooperação por meio de alguns atores-chave limita a diversidade de referências que haveria caso os sistemas não fossem relacionados. E, por mais que atuar no papel de observadora tenha sido um rico aprendizado para a pesquisadora, os procedimentos metodológicos empregados implicam limitações relacionadas às referências culturais e capacidades interpretativas da autora.

Todavia, este foi um estudo inicial e de natureza exploratória que apresenta um referencial teórico de caráter genérico, que poderá ser aprofundado em futuros estudos para a sustentação e cruzamento dos dados coletados. Contudo, a presente pesquisa também descortinou diversos aspectos que podem ser endereçados em outras pesquisas, tais como papéis e funções na articulação de redes projetuais; questões contratuais de autoria, de licenças, de remuneração implicadas na coprodução; aplicações virtuais que contribuam para o projeto em rede; experiências aplicadas da projeção por cenários no contexto de Living Labs; assim como a investigação de práticas projetuais utilizadas em comunidades criativas ou

laboratórios de inovação social mais maduros, que já tenham vivido vários ciclos de projeto.

REFERÊNCIAS

- ALMIRALL, E.; LEE, M.; WAREHAM, J. Mapping living labs in the landscape of innovation methodologies. **Technology Innovation Management Review**, September 12-18, 2012.
- ANDRADE, A. et al. **Pensamento sistêmico: caderno de campo – o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BATTISTI, S. Social innovation in living labs: the micro-level process model of public-private partnerships. **International Journal of Innovation and Regional Development**, v. 5, n. 4/5, p. 328-348, 2014.
- BATTISTI, S. Social innovation: the process development of knowledge-intensive companies. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 18, n. 3/4, p. 224-244, 2012.
- BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- BEPA – BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS. **Empowering people, driving change: social innovation in the European Union**. European Communities – Luxembourg: Publications Office of the European Union. (2011). Disponível em: <<http://europa.eu>>. Acesso em: 22 jan. 2016.
- BOYLE, D.; COOTE, A.; SHERWOOD, C. et al. **Right here, right now: taking co-production into the mainstream**. Julho, 2010. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/right_here_right_now.pdf> Acesso em: 22 jan. 2016.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CAULIER-GRICE J.; DAVIES, A.; PATRICK, R. et al. Social innovation overview: a deliverable of the project: the theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe – TEPsIE. **European Commission – 7th framework programme**. Bruxelas: European Commission, DG Research, 2012.
- CHELASCHI, Flaviano. Design as mediation between areas of knowledge: the integration of knowledge in the training of contemporary designers. In: **Uomo al centro del progetto – design per un uovo umanesimo**. Torino: Umberto Allemandi, 2008.
- CROSS, Nigel. Designerly ways of knowing: design discipline versus design science. **Design Issues**, v. 17, n. 3, p. 49-55, 2001.

_____. Design ability. In: **Design thinking**: understanding how designers think and work. New York: BERG, 2011. p. 3-30.

DE MUL, J. Redesigning design. In: VAN ABEL, B. et al. (org.). **Open design now**: why design cannot remain exclusive. Amsterdam: BIS publishers, 2011. Disponível em: <<http://opendesignnow.org/index.php/article/redesigning-design-jos-de-mul/>> Acesso em: 10 fev. 2016.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, 2006.

DORST, K. The problem of design problems. In: **Design thinking research symposium**. Sydney: Sydney University of Technology, 2003.

EDWARDS-SCHACHTER, M. E.; MATTI, C. E.; ALCÂNTARA, E. Fostering quality of life through social innovation: a living lab methodology study case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672-692, 2012.

FRANZATO, C. O processo de criação no design conceitual: explorando o potencial reflexivo e dialético do projeto. **Tessituras e Criação**, n. 1, maio 2011.

FRANZATO, C. et al. Transformando necessidades em oportunidades de negócio por meio de processos de codesign: o caso Dream:in™. In: **Design estratégico para a inovação cultural e social**. São Paulo: Kazuá, 2015a.

FRANZATO, C. et al. Inovação cultural e social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: **Design estratégico para a inovação social**. São Paulo: Kazuá, 2015b.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GIACCARDI, E. Metaprojeto as an emergente design culture. **Leonardo**, v. 38, n. 4, p. 342-349, 2005. Disponível em: <<http://trans-techresearch.net/wp-content/uploads/2012/03/giaccardi-elisa.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLSBY-SMITH, Tony. The second road os thought: how design offers strategy a new toolkit? **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 4, p. 22-29, 2007.

HASSAN, Zaid. **The social labs revolution**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014.

HOLLOWAY, Matthew. How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality. **Journal of Business Strategy**, v. 30, n. 2/3, p. 50-56, 2009.

JUNGINGER, Sabine. Learning to design: giving purpose to heart, hand and mind. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 4, p. 59-65, 2007.

KELLEY, T.; KELLEY, D. **Creative confidence**: unleashing the creative potential within us all. United States: Crown Business, 2013.

KRIPPENDORFF, K. **The semantic turn**. A new foundation for design. Boca-Raton: Taylor & Francis, 2006. Seções 1.2 (p. 5-13).

LEMENEN, Seppo; WESTERLUND, Mika; NYSTRÖM, Anna-Greta. Living Labs as open-innovation networks. **Technology Innovation Management Review**, 6-1, setembro 2012.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**: para uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 2011. Disponível em: <<http://escoladeredes.net/group/bibliotecapierrelevy>> Acesso em: 10 fev. 2016.

MALDONADO, T. **Design industrial**. Lisboa: Edições 70, 1999.

MALHOTRA, Narech K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZINI, E. **Design when everybody designs**: an introduction to design for social innovation. London: MIT Press, 2015.

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

MANZINI, E. **Artefatti**: verso una nuova ecologia dell'ambiente artificiale. Milano: Domus Academy, 1990.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design degli scenari. In: MANZINI, Ezio; BERTOLA, Paola. **Design multiverso**. Milano: Edizioni POLI.design, 2006.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**: os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: EDUSP, 2005.

MAURI, Francesco. **Do produto ao sistema-produto**. 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, p. 31-38, 2008.

MERONI, A. (ed.). **Creative communities**. People inventing sustainable ways of living. Milano: POLI.design, 2007.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, repensar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MULDER, Ingrid. Living labbing the Rotterdam way: co-creation as an enabler for urban innovation. **Technology Innovation Management Review**, 39-43, September, 2012.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em: <www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation>. Acesso em: 9 jan. 2016.

MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. **How to innovate**: the tools for social innovation. 2008. Disponível em: <<http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/How-to-innovate-the-tools-for-social-innovation.pdf>> Acesso em: 18 fev. 2016.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. The nature of social innovation, In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. (eds.). **Social innovation**: blurring boundaries to reconfigure markets. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. p. 1-29.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, n. 71, 1993.

OUDEN, Elke den. **Innovation design**: creating value for people, organizations and society. London: Springer, 2012.

PAVITT, K.; BESSANT, J.; TIDD, J. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. Nova York: John Wiley Sons, 2005.

POWELL, W. W.; GRODAL, S. Networks of Innovators. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. **The Oxford handbook of innovation**. Oxford: Oxford University, 2007.

REYES, P. Projetando pela exterioridade do projeto. In: 10º P&D Design – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Luis, Outubro de 2012. **Anais 10º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN**. São Luís: UFMA, 2012.

REYES, P. Construção de cenários no design: o papel da imagem e do tempo. In: **Anais 9º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2010a.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RITALA, P.; ARMILA, L.; BLOMQUIST, K. Innovation orchestration capability: defining the organizational and individual level determinants. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, 2009b.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; NÄTTI, S. Coordination in innovation generating business networks: the case of Finnish Mobile TV development. **Journal of Business & Industrial Marketing**, n. 27, 2012.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; NÄTTI, S. Management and orchestration in emerging business nets: the case of Mobile TV. In: **25th IMP-conference**, Marseille, France, 2009a. Disponível em: <http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7325>. Acesso em: 10 fev. 2016.

SANDERS, E. **Design serving people, Cumulus Working papers**. Copenhagen, 15-05, Publication Series G. Helsinki: University of Art and Design Helsinki, 2006.

SANDERS, Elizabeth B-N.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, v. 4, n. 1, p. 5-18, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15710880701875068>>. Acesso em: 10 out. 2015.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SENGE, Peter et al. **A revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SERRA, A. Três problemas sobre los laboratorios ciudadanos. Una mirada desde Europa. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología Y Sociedad – CTS**, v. 8, n. 23, p. 283-298, 2013.

SILVA, S. Orquestração de Redes de Inovação: um estudo de caso em living labs brasileiros. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro/RJ. **Anais do EnANPAD**, 2013.

SILVA, S. A emergência dos Living labs no Brasil como um meio para a promoção da Inovação Social. In: **III Seminário de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade do extremo Sul Catarinense – UNESC**, v. 3, n. 3, 2012a. Disponível em <<http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/view/653>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

SILVA, Sívio; BITENCOURT, Cláudia. Living Labs: rumo a um quadro conceitual. In: **XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia**, Porto Alegre, 2015.

SIMON, H. A. **As ciências do artificial**. Coimbra: Armênio Amado, 1981.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1996.

TOURAINÉ, A. **Após a crise**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix, 2006.

VEECKMAN, Carina; SCHUURMAN, Dimitri, LEMINEN, Seppo et al. Linking Living Labs characteristics and their outcomes: towards a conceptual framework. **Technology Innovation Management Review**, 6-15, dez. 2013.

VERGANTI, Roberto. Design, meanings and radical innovation: a metamodel and a research agenda. **The journal of product innovation management**, v. 25, p. 436-456, 2008.

ZURLO, Francesco. **Design estratégico**. Milão, 2008.

_____. **Design strategico**. In: AA. VV., Glispazi e learti, Volume IV, Opera XXI Secolo. Roma: Editore EnciclopediaTreccani, 2010.

APÊNDICE A – ENTREVISTAS TRANSLAB: COMO DESCREVEM A PARTICIPAÇÃO

DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE BENEFÍCIO QUE OBTÊM

Aproveita a troca / interação com outras pessoas e projetos

1. "Logo depois eu acho que eu comecei a participar mais ativamente no encontro de Ecosistema ajudando as outras pessoas, conversando mais com as pessoas." [Fonte_1; Posição: 8]
2. "Como foi depois no Ecosistema, que eu buscava saber "pô, quando é que vai ter, como é que vai ser tal coisa?" [Fonte_1; Posição: 10]
3. "O Encontro de Ecosistema é um encontro que acontece todo o mês para reunir o que a gente chama de ecosistema, as pessoas, o sistema da LAB, todos os participantes se reúnem, e ele foi tentando... Ele foi se moldando assim, mas a lógica dele é reunir as pessoas, comentarem para evoluir, juntar todas as partes, as partes autônomas do sistema, fazer elas crescerem." [Fonte_1; Posição: 12]
4. "E a gente acabou utilizando em alguns momentos de bons mecanismos e trocas que a rede poderia oferecer, assim como, as pessoas que estavam lá dentro." [Fonte_2; Posição: 4]
5. "Minha particularmente foi uma participação ativa enquanto network, enquanto o encontro com outras pessoas para poder criar e fazer trocas bem ativas e bem... como é que eu posso dizer? Efetivas." [Fonte_2; Posição: 10]
6. "Senti muitas trocas mais particulares, assim de conhecer pessoas diferentes, poder criar outros projetos que não são o empoderamento com essas pessoas." [Fonte_2; Posição: 10]
7. "Ter uma experiência pessoal de crescimento pessoal assim perto de alguém, porque a gente tem essa troca." [Fonte_2; Posição: 10]
8. "Eles estruturam lá e tentam ligar os projetos entre si, então eu participo dessas atividades lá com eles, que são pensadas pelo pessoal que trabalha lá." [Fonte_3; Posição: 10]
9. "Uma coisa vai puxando a outra, a gente aprendeu a falar de negócio, a apresentar melhor nosso trabalho em função do TransLAB e dos guris da Nômade, do Dani, porque eles têm um perfil mais business, e eles têm a parte artística que eles não dominam que é, ah, vamos riscar aqui a frente lá do LAB e escrever quem somos, vamos fazer uma arte diferente, vamos pintar o pátio aqui, vamos deixar um ambiente mais legal, então a gente foi trocando as expertises e transformou no TransLAB atual hoje." [Fonte_4; Posição: 3]
10. "Então nós entramos no TransLAB em julho, já como GAF, e temos ali hoje a nossa base, a gente tem duas reuniões por semana, terças e quintas, hoje tem uma reunião, a gente junto com outro projeto que é o cuidar de quem cuida lá dentro que participa fizemos um programa de rádio sobre educação." [Fonte_5; Posição: 8]

11. "Às vezes ficava conversando com eles sobre quais projetos que eles estavam fazendo." [Fonte_8; Posição: 12]

12. "Aí eu comecei a vir mais frequentemente para a casa, comecei a fazer parte do grupo de e-mails, então fui participando de criar soluções para algumas propostas que surgiam, ah, um está fazendo lá não sei o que, vamos, aí eu podia ir, era outra coisa, daí a gente vai sendo acolhida." [Fonte_8; Posição: 12]

13. "As reuniões de sexta-feira eram todas de manhã e eu não pude participar de nenhuma, que foi quando começou a ficar mais ativo, a falar sobre o Instituto, discutir o Instituto, e foi quando reformularam tudo, então quem me mantinha muito informada era a Bruna, eu tentava ler as atas, mas eu ficava meio tristonha de não poder estar participando, então eu preferia ficar um pouco afastada, mas o Rafael a Bruna, qualquer pessoa que eu perguntasse me contava o que estava acontecendo, assim, ou perguntava o que eu estava achando, e tudo o mais, mas eu sempre vinha ou almoçar." [Fonte_8; Posição: 18]

14. "Mas eu acabei entrando aqui para o TransLAB porque o TransLAB já era um colaborador de um projeto que eu toco, enfim, que é o festival de cultura colaborativa, e, enfim, é um jeito que existe uma colaboração entre eu e o TransLAB. Com o TransLAB vindo e ajudando com conteúdo e com os recursos e tal e eu vou aos poucos entrando nessas linhas de trabalho e entendendo como eu com as minhas capacidades posso ajudar." [Fonte_9; Posição: 6]

Usa o espaço como local para atividades

1. "Eu comecei de uma forma talvez passiva, participando, fazendo assim as minhas atividades, não participando tanto da casa início, cerca de uns dois meses." [Fonte_1; Posição: 8]

2. "Eu utilizava o espaço para fazer reuniões." [Fonte_1; Posição: 10]

3. "Como projeto a gente utilizou muito mais espaço como espaço." [Fonte_2; Posição: 10]

4. "A gente organizava esse calendário lá para esses eventos e encontros, e é claro, a gente fez outros eventos lá dentro utilizando como espaço." [Fonte_2; Posição: 18]

5. "Então a parte de serviços é uma, que é mais comercial, é o que gera o lucro, com o que a gente consegue nos manter, e os cursos que aí ou é envolvendo alguma universidade ou envolvendo alguma escola, ou a gente faz aqui mesmo, que o TransLAB também oferece cursos criativos dentro dessas áreas de arte, ciência e tecnologia, então foi esse mais ou menos o caminho que a gente trilhou para chegar aqui." [Fonte_4; Posição: 3]

6. "Ele mesmo criou esse espaço junto com outro colega e deu supercerto, em vez de ser... Ele fez uma vez, funcionou, fez de novo, vamos fazer todas as quintas." [Fonte_4; Posição: 11]

7. "Uma casa interessante, colorida, com grafites na parede." [Fonte_5; Posição: 7]

8. "Precisava também de um lugar para poder se reunir com o grupo que nós temos." [Fonte_5; Posição: 6]

9. "Nós chegamos na casa e conhecemos o pessoal de lá e apresentamos que era o grupo e eles disseram, não tem problema, eles podem se reunir aqui, e eu soube naquele momento que era um laboratório cidadão, nós nos reunimos lá desde julho de 2014." [Fonte_5; Posição: 6]

10. "Com a minha saída do colégio o grupo ficou sem lugar para se encontrar, nesse tempo recebi um convite da PUC, de um professor de filosofia da PUC que cedeu uma sala na PUC para nós, e ao mesmo tempo esses alunos conheceram o TransLAB, aí que o grupo se tornou autônomo, porque nós não éramos mais ligados ao colégio e esse pessoal queria continuar se encontrando e precisava de um lugar para fazer suas reuniões." [Fonte_5; Posição: 8]

11. "Eu vim conhecer a casa que eu precisava de um lugar para fazer um evento que se chama noite de talentos do grupo autônomo de filosofia, que é uma das linhas de trabalho aqui, eu vim só porque eu achava que esse espaço podia ser alugado, eu não fazia ideia do que era isso aqui, e quando eu entrei eu expliquei o que era o grupo de filosofia, passei por uma entrevista com os meninos e eles toparam fazer o evento, me explicaram quais eram as regras da casa, que era 20%, negociei os 20% e trouxe doações para a casa, e aí a gerente começou a fazer ensaios e encontros aqui." [Fonte_8; Posição: 12]

12. "A gente fazia reuniões aqui e ensaiava aqui também, aí saiu o noite de talentos, foi muito legal, um evento que aconteceu de noite aqui." [Fonte_8; Posição: 12]

Frequenta atividades / eventos

1. "Participando do Papazinho que é um encontro que eles têm lá de almoço." [Fonte_1; Posição: 8]

2. "Eu só fazia coisas sobre demandas assim: "então pô Dani, é muito importante tu estar aqui", aí eu ia, ou, "ah, tem essa reunião", aí então é quando me chamavam para fazer alguma coisa." [Fonte_1; Posição: 10]

3. "O passivo era, só fazia coisa sobre demanda assim, se eu pudesse, tipo, "pô Dani eu vou estar fazendo... Eu estou fazendo um documentário sobre jogos tu tem que participar", "pô, vamos participar", mas eu não puxava assim as coisas." [Fonte_1; Posição: 10]

4. "A gente participa de workshops, algumas reuniões, atividades que eles propõem lá, até para aproximar a galera dos projetos, hoje também vai ter uma dessas atividades lá, uma confraternização, então é mais ou menos isso." [Fonte_3; Posição: 10]

5. "Toda semana eu venho aqui fazer alguma coisa." [Fonte_8; Posição: 4]

É apoiado por mentores

1. "Daí eu fui utilizando a casa depois da segunda fase, o Dani, o Aron e o Breno fez uma dinâmica com a gente, então isso era ativo." [Fonte_1; Posição: 10]

2. "É algo que eu diria fundamental, assim, agora de início com meus projetos tem sido bem importante, fundamental, importante para dar uma estrutura nos projetos, meu projeto no caso." [Fonte_3; Posição: 6]
3. "Aqui meu caso é eu e mais um colaborador, e na TransLAB tem uma equipe formada com sete pessoas, que ajudam desde documentação, estão ajudando a estruturar o projeto, trazendo ferramentas que são úteis para nós conseguirmos desenvolver o projeto com uma solidez, uma firmeza que qualquer outro projeto precisa, de repente sozinho a gente não teria esse alcance ou essa noção de o quanto é importante algumas ferramentas, algumas formas de trabalho de um projeto." [Fonte_3; Posição: 14]
4. "Começou em 2014, ano passado, final de 2013, mas eu digo em 2014 eu comecei a estudar e graças a Deus as coisas começaram a se encaminhar, o ano passado foi um ano muito de plantar, de se estruturar, e mesmo assim a gente não conseguiu, ficou o ano todo pensando no projeto, criando a densidade do projeto, esse ano está terminando e o ano que vem eu acho que é um ano de conhecimento, eu espero que as coisas vão começar a acontecer e começar a sair do papel literalmente." [Fonte_3; Posição: 20]
5. "Se fosse só artista possivelmente não estaríamos dessa maneira, organizado, isso antes era, antes era muito mais solto, o estúdio era assim, porque ninguém tinha horário, chegava a hora que tu quisesse, tu podia fazer... Não tinha uma certa... Um cronograma de trabalho, um plano de negócios, e eu não expliquei a eles na verdade, hoje eu entendo por que os guris estão sempre falando tipo, participa de alguns cursos, algumas atividades que eles promovem e outra galera e acaba aprendendo, o negócio é esse, vamos planejar para ano que vem, quando que é baixa de trabalho?" [Fonte_4; Posição: 5]

DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE VÍNCULO

É sócio / está construindo a Gestão do TransLAB – Instituto

1. "E aí ele falou assim, cara, eu queria que tu participasse com a gente, eu disse, eu tenho uma ideia de fazer uma escola de arte urbana, porque não existia, não tem uma escola de arte urbana, na verdade nem sei o termo certo, que tu aprende na rua, mas uma escola que ensinasse trabalhos manuais que envolvem grafite, ilustração e etc., criatividade também, e aí, legal, quero fazer parte, a gente procurou em alguns lugares e eles acharam a casa aqui, e aí a partir disso aí quando juntou a gente, que é a Pacs Art, Estúdio Nômade e outras empresas que eram residentes antes aqui a gente formou o TransLAB, que é um instituto de inovação social, hoje formalizado." [Fonte_4; Posição: 3]
2. "Essa maneira de como lidar com um negócio onde não tem um líder, não tem um dono, porque a ideia que a gente tem é que deve ter uma organização horizontal onde todos têm os mesmos direitos independente de quanto tempo está e tal, lógico que é muito difícil ter uma situação dessas e dar certo no sentido capital mesmo, como que a gente vai ser, todo mundo, ninguém é dono, mas na hora de pagar tem que pagar, então a gente fez alguns núcleos, separou os núcleos de trabalho e cada um é

responsável por essas áreas e com certeza podem pedir a assessoria de outros colegas de outras áreas, então é o grupo institucional de fusão, administrativo, infraestrutura e curadoria, curatorial, então são esses os grupos que foram formados." [Fonte_4; Posição: 3]

3. "A ligação que a gente tem hoje com o instituto é fazer com que as coisas do instituto se mantenham, que a gente possa ajudar nessa linha, por exemplo, eu mesmo não faço parte, não tem necessidade de eu estar lá criando o cartaz para o evento aqui, tem outras pessoas que fazem isso, mas eu posso ajudar na parte institucional apresentando todas as pessoas, trazendo para cá, ou na parte de infraestrutura." [Fonte_4; Posição: 7]

4. "Eu sou um dos integrantes, na verdade eu faço parte da coordenação que foi quem idealizou junto com os guris toda essa gestão e que faz o negócio funcionar, porque antes disso a gente não tinha nenhum método de trabalho sabe? E então foi essa construção, então minha participação é como consta na construção do instituto, entende?" [Fonte_4; Posição: 11]

5. "Hoje, por exemplo, se a gente fizer essa construção e eu sair ele ia funcionar igual, eu não sou uma peça fundamental, embora as pessoas precisem, hoje o papel principal dos coordenadores é saber como vai funcionar o negócio, que até então a gente não sabia, cada um divide os custos, ou cada um ganha por hora de trabalho, alguém vai ganhar por isso, então isso tudo é falado nas reuniões quinzenais, vai ter salário ou não vai, a gente vai receber se fechar o edital, quem ganha, todos ganham, isso é diluído por todos, isso é diluído só com os fundadores, ou é para todo mundo, então essas coisas é parte de gestão e organização, é o que eu faço parte hoje." [Fonte_4; Posição: 11]

6. "Ele é um cara que é um sócio efetivo que a gente chama, ele paga cem reais por mês como um clube e ele tem direito a usar a casa, só que, tipo assim, não é também chegar, eu pago cem reais, vou sentar aqui e vou falar aqui com uns amigos por e-mail, vou embora e vou dar tchau, para ele ser sócio dessa maneira ele tem que estar disposto a participar de outras atividades." [Fonte_4; Posição: 11]

7. "São vários tipos, sócio-fundador, coordenação, sócios efetivos, quem participa das reuniões e paga esses cem reais como valor simbólico de ajuda mesmo e colaboração, tem custos de faxina, tem os Coworkers, que são, que a gente chama o pessoal do COLAB, que eles pagam para ter um espaço fixo dentro do LAB, porque, por exemplo, esses sócios efetivos eles não tem espaço fixo, tem a sala do LAB onde tem a organização, eles ficam no sofá, eles podem ficar aqui, eles não tem uma sala que a gente pode deixar fechada que não tem esse tipo de participação, e tem sócios beneméritos que são pessoas importantes e que tem alguma respaldo público e tipo, institucional, e é isso." [Fonte_4; Posição: 13]

8. "Participo, eu sou umas das fundadoras." [Fonte_6; Posição: 4]

9. "Eu participo hoje, enfim, pela minha disponibilidade, eu ajudo como eu posso assim, eu faço a parte administrativa financeira, eu até não participo tanto efetivamente das atividades por uma questão de tempo mesmo, disponibilidade." [Fonte_6; Posição: 4]

10. "Mas quem contribui para o TransLAB mensalmente também são as pessoas, eu contribuo mensalmente, a Lilian contribuí, mas eu já te digo que eu estou com isso aberto até aqui, exatamente quantas pessoas contribuem, treze pessoas são sócias contribuintes, pagam mensalmente pelo TransLAB, ajuda de custo." [Fonte_6; Posição: 32]

11. "Mas eles ainda não são sócios do TransLAB, eles não participam a ponta de fio para dentro do laboratório como sócio contribuinte para estar na reuniões, ainda não, mas está visível que algumas pessoas estão se aproximando." [Fonte_6; Posição: 52]

12. "Bom a divisão que a gente tem, tem os núcleos de gestão, que estão lá até na parede, se quiser tirar foto depois, eu faço parte da difusão e da curadoria, sendo que a curadoria não tanto porque eu entrei faz pouco tempo, está mais para difusão, porque a difusão é como comunicação vai ser exposta, então a gente tem pessoa que trabalha mais com a área de conteúdo e eu trabalho mais a questão do design visual, assim, um pouco mais prático." [Fonte_7; Posição: 6]

13. "Os papéis são as pessoas que fazem parte do núcleo de gestão, são, acho que umas três pessoas, aí tem as pessoas que são os sócios fundadores que no caso estão desde o início, aí tem os sócios efetivos que são pessoas, no caso, eu, Peixoto, as pessoas que entraram depois, aí depois tem os colaboradores que é o que a gente chama, que não são colaboradores da mesma forma que eu estava falando antes, realmente o título das pessoas que são colaboradores, que são as pessoas que eu comentei que contribuem de alguma forma eventualmente não tem esse comprometimento com os projetos e tem, eu não lembro qual é a nomenclatura, é tipo como se fosse as pessoas mais velhas que tem cargos mais de reconhecimento, digamos assim, e podem contribuir, são pessoas mais velha..." [Fonte_7; Posição: 44]

14. "Mais velhas de idade, e que conseguem bastante fazer essas relações de conexão e formação de opinião, são pessoas que tem mais influência." [Fonte_7]

15. "Eu me envolvi muito nos projetos aqui, tanto é que me convidaram para fazer parte do instituto." [Fonte_8; Posição: 46]

16. "Desci para a reunião que a gente tem aqui toda sexta feira de manhã e já planejamos o que a gente vai fazer em janeiro, então foi muito rápido, tipo, já estava aqui, essa semana voltei e me coloquei aqui dentro de corpo e alma como eu queria ter feito e não o que eu estava fazendo, então a gente já planejou o que vai fazer em janeiro, já me programei para estar presente aqui, a gente já fez uma... Já teve ideia que a casa precisa de consertos, isso já começou a conversar sobre isso, como cada um poderia ajudar, e daí já me envolvi em ajudar nos pasquins, já me envolvi no que estava precisando fazer, então, é assim, estar presente para mim é saber o que está acontecendo, saber como eu posso me tornar útil dentro desse espaço." [Fonte_8; Posição: 16]

Lidera projeto que já existia e se desenvolveu no TransLAB

1. "Na verdade, estamos saindo de lá no fim desse mês. A gente foi convidada para criar um projeto simultâneo junto com eles dentro do Empoderamento da Mulher, que é a nossa ONG. E junto com o TransLAB acabou que na verdade a gente fez um projeto que foi uma... A gente chama de produto, um produto nosso." [Fonte_2; Posição: 4]
2. "Ela entrou em contato com a gente falando que há muito tempo eles queriam ter um braço feminista, e ela queria muito ter um projeto desses, e daí a gente pensou, bom, então vamos criar algumas coisa que seja convergente, e a gente decidiu criar o espaço de empoderamento" [Fonte_2; Posição: 12]
3. "E daí a gente entrou lá com a Luiza, a Luiza passou a participar como nossa integrante, a gente convidou ela para ser a nossa integrante, e foi assim que começou a nossa relação com o TransLAB." [Fonte_2; Posição: 12]
4. "Assim, nós temos a ONG, tá, aí a partir da ONG, lá os meninos chamam de linha de trabalho, os projetos que tem lá, só que a gente, o nosso DNA como projeto era diferente dos DNAs dos outros grupos que estão lá dentro, porque a gente já era uma ONG formada, ainda não regulamentada juridicamente, não legalizada, mas já era formada, a gente já tinha líder, administrador, a gente já tinha rede social, a gente já tinha contatos, a gente já tinha uma network grande, já tinha eventos fora, claro que a gente cresceu muito desde de dois anos para cá, mas o projeto tinha uma estrutura, e que foi feito, foi feito um produto que é o espaço de empoderamento, participando lá dentro, é um produto que foi criado lá dentro." [Fonte_2; Posição: 14]
5. "A Pacs Art, que é o coletivo que a gente tem aqui dentro e, digamos, pode até dizer que foi incubado porque nasceu aqui, nasceu no TransLAB, a gente já tinha projeto, a gente era um grupo de grafite, mas não nesse formato, esse formato como uma produtora, um coletivo que é fornecedor, presta serviços foi aqui." [Fonte_4; Posição: 3]
6. "E criamos também o projeto GAF nas escolas que é levar a estrutura dessa reunião de debates para as escolas estaduais, nos visitamos mais de oito escolas estaduais esse ano envolvendo mais de quinhentos estudantes, fizemos a etapa pré-olímpica de filosofia na PUC também onde foi mais de 150 pessoas, então o grupo autônomo de estudantes interessados em estudar, produzir e criar projetos, trabalhar com educação." [Fonte_5; Posição: 10]
7. "E daí quando passou, que inicialmente o único objetivo que nós tínhamos com o GAF na casa a gente percebeu que a gente tinha criado uma relação com a casa, e aí os meninos começaram a tornar a coisa mais séria, eu digo os meninos porque era mais próximo com o Dani e com o Rafael que hoje em dia faz parte mais ativamente do grupo e aí a gente virou uma linha de trabalho, a gente começou a chamar de linha de trabalho, e tentamos desenvolver projetos para a casa." [Fonte_8; Posição: 12]

É seu local de trabalho / Negócio Residente ou CoLAB

1. "Hoje o LAB ele é formado por três grandes grupos que é Estúdio Nômade, que faz a gestão e também a parte de inovação social como negócio, a gente faz a parte de

arte e o Co-working é o espaço aberto para colaboradores, onde cada um tem seu espaço na mesa, uma cadeira e uma mesa, na verdade uma mesa compartilhada, e cada um de uma área." [Fonte_4; Posição: 3]

2. "Foi quando eu entrei na Nômade que antes era mais junto que o TransLAB nasceu de um projeto da Nômade, então quando eu entrei na Nômade faz uns dois anos ele era como se fosse um projeto, assim, eu tinha, tipo, na minha hora de trabalho, como eu tinha, sei lá, a Mercur, tinha o TransLAB, era um projeto autoral, há pouco tempo que ele se formalizou como instituto e teve esse amadurecimento, digamos assim." [Fonte_7; Posição: 16]

3. "Foi nessa fase de transição que eu entrei, até na época era bem confuso para mim para diferenciar, assim, demorou muito tempo para eu conseguir absorver que era o que, sabe, depois a gente vai... As coisas estão mais claras." [Fonte_7; Posição: 22]

4. "Eu sou um dos residentes que entrou quando o CoLAB ficou pronto, então faz dois meses e pouco, três, logo eu não estou ainda imerso em todos os processos, estou começando ainda a entender o meu espaço aqui dentro, e também entender um pouco o que são os meus anseios dentro dos meus interesses e das minhas capacidades como eu posso ajudar o que já existe e que espaço tem para crescer para algum lado que eu possa puxar." [Fonte_9; Posição: 4]

5. "Agora sim, quando a gente entrou aqui como residente que eles chamam, tipo, residente do CoLAB" [Fonte_10; Posição: 4]

6. "Leva em consideração que ela está muito no início ainda, hoje a gente, eu tenho uma sócia, a gente trouxe a nossa empresa para cá, muito claro para nós de poder contribuir com projetos que a gente sabe que levavam dentro da nossa área, que é arquitetura e urbanismo principalmente, mapeamento, sistemas de informação, com os projetos que a casa tem, para própria casa foi uma grande troca esse ano a gente ter entrado aqui, a gente está alinhando esses projetos para o ano que vem conseguir concretizar, enfim, sai do papel." [Fonte_10; Posição: 8]

Lidera projeto / Linha de Trabalho criada no/com o TransLAB

1. "Aqui meu caso é eu e mais um colaborador, e na TransLAB tem uma equipe formada com sete pessoas." [Fonte_3; Posição: 14]

2. "Eles fizeram contato através de uma antropóloga chamada Lucia Scalco, que trabalha aqui no Morro da Cruz vai fazer quinze anos, então foi uma vez, assim, eu como comerciante do bairro aqui conheci o Saroba, ele também na luta de querer colocar seu próprio negócio acabou se aproximando de mim e acabou trazendo essa galera aí, o Aron, em primeiro lugar e depois tem o Daniel e tudo o mais, foi dessa forma que a gente se conheceu." [Fonte_3; Posição: 16]

3. "E aí além de fazer parte dos órgãos de gestão eu faço parte de duas linhas de trabalho, são os projetos de design que ainda está meio sem nome, tinha o nome de pró-Design RS, mas é só um nome provisório, e daí o outro, esse tem o objetivo de trabalhar mais com ganho social na cidade, de sair dessa questão do que a gente faz no dia a dia, que não é só design para as empresas, a gente quer fazer coisas mais ativas na sociedade de fato, assim, como as metodologias de design podem ajudar em

problemas, sei lá, problema no condomínio, problema com alguma coisa mais cotidiana, e aí na outra linha de trabalho também de moda sustentável que ela também há pouco tempo que começou, mas ela busca formar essa rede de várias marcas e várias pessoas que trabalham ou gostariam de trabalhar de modo sustentável aqui na cidade e também nas cidades vizinhas, para outras cidadezinhas aqui nos encontros." [Fonte_7; Posição: 6]

Faz parte da rede – contato apenas virtual (observador)

1. "Quando teve uma mudança, saíram algumas pessoas e eu não sei o que aconteceu, mas eu senti um pouco mais, não deslocado, mas desligado, e aí a gente da FEJERS e eu assim, a gente estava com outras atividades e acabou que, hoje eu estou participando mais como observador do que qualquer outra coisa." [Fonte_1; Posição: 8]

2. "Quando eu estou num grupo e-mails, quando eu estou comunidade, eu observo os eventos acontecendo, não frequento, eu acho que eu não frequentei nenhum nos últimos três meses, mas sempre quando tem alguma coisa interessante que eu sei que algum amigo quer eu pego e indico, faço essa troca, eu observo de longe mesmo pelo o que está acontecendo na comunidade do Facebook, pelos grupo de e-mails, e aí se você tem alguma coisa que pede, pedem alguma dica, eu participo mais online assim, fisicamente nada assim, eu não estou ativo em nada." [Fonte_1; Posição: 14]

DESCREVEM PARTICIPAÇÃO PELO TIPO DE CONTRIBUIÇÃO QUE OFERECE

Contribui aleatoriamente nos projetos que acontecem no LAB

1. "A gente é fornecedor, a gente tem serviços, então é uma empresa, na verdade, a gente pode fazer parte de várias linhas de trabalho, a gente pode fazer parte do Raíz Urbana, mas a Pacs Arte hoje é um coletivo de arte, juridicamente é uma empresa, mas é um coletivo que faz serviços, fornece serviços, executa serviços de arte e pintura, os projetos que envolvem o instituto são, a gente vai conforme a demanda, entendeu?" [Fonte_4; Posição: 7]

2. "Então essa é mais pessoal, tipo, eu Jonathan, Jotape, se eu estiver a fim de participar do Raíz Urbana eu vou lá, o Cielo ele é mais quietão, então ele não precisa necessariamente estar fazendo parte de uma linha de trabalho, ele trabalha aqui, obviamente acaba conectando, mas não necessariamente com a Nômade, não necessariamente precisa estar envolvido, obviamente eles mais do que ninguém estão envolvidos, a gente também nos projetos, mas não é todos, tem coisa que eu nem sei que acontecem, fico sabendo nas reuniões porque é muita gente, então não dá para fazer tudo, é muita coisa." [Fonte_4; Posição: 7]

3. "A gente tinha a Querosene, uma produtora de vídeo, e o pessoal da Querosene não se envolvia em nada no TransLAB, não sei, enfim, por questões deles, eles acabaram saindo de lá também por essa questão, eles estavam aí, e aí, tipo assim, ficava meio deslocado, a gente se mobiliava tudo, e aí eles ficavam muito excluídos até lá no fundão que a gente dizia, não se envolviam na TransLAB, aí a gente achou legal usar a estrutura para trazer gente nova, empresas pequenas, quando a gente

abriu para as pessoas virem e entrar com os seus trabalhos e tudo mais, tinha essa questão muito clara de participação do TransLAB, a gente não queria fosse qualquer pessoa ou que fosse, tipo sei lá, questões muito jurídicas, se não tivesse nada a ver, de alguma forma todas essas pessoas contribuíam aí para o laboratório." [Fonte_6; Posição: 48]

4. "O que acontece é que as ações elas vêm conforme as demandas, digamos assim, tem o GAF, por exemplo, uma coisa bem prática que acontece, tem o GAF, se eles precisam de alguma arte de divulgação, aí a gente vai lá e faz, quando precisa, mas costuma ser mais sob demanda ultimamente, não tem uma estrutura super organizada mais orgânica, assim, as coisas surgem e a gente faz, costuma ser mais assim." [Fonte_7; Posição: 10]

5. "Bem, como eu disse eu não estou necessariamente em nada nas linhas de trabalho, eu passo aqui dentro por ser o espaço que eu tenho para trabalhar e compartilhado aqui com a galera, mas eu atuei agora há pouco na construção da horta, que foi o primeiro momento que eu fiz alguma coisa no conjunto." [Fonte_9; Posição: 6]

6. "Quando nós viemos pra cá a nossa intenção assim, a gente se viu, se enxerga assim entrando nesse sentido, porque antes de tudo sempre foi muito claro que a gente tem uma empresa, nós defendemos como empresa, nós temos o compromisso de também retribuir, que seria a nossa contribuição para esse projeto." [Fonte_10; Posição: 10]

Ativa conexões externas para fortalecer o Laboratório

1. "A gente ofereceu muito network, porque a gente tinha muito contato que vinha até nós, então, a gente fazia eventos lá e acabava que, conectava com o Daniel, com Aron, com uns dos guris, e daí eles acabavam gostando das pessoas, como a Marlene Medeiros, que é aquela líder comunitária ela veio a partir de nós, e daí hoje os guris estão fazendo um projeto com ela e com a rede dela." [Fonte_2; Posição: 10]

2. "A gente mais ofereceu essa nossa network para o pessoal." [Fonte_2; Posição: 10]

3. "Então tem uma rede muito grande também de grafiteiros e de artistas no mundo todo, então a gente também participa dessa rede internacional que fortifica o LAB." [Fonte_4; Posição: 3]

4. "O que a gente tem feito bastante e conversado nas reuniões é que um dos nossos objetivos agora como laboratório é participar bastante de editais, e esses editais tem como contrapartida o interesse público, então a maneira que a gente viu de fazer funcionar agora que a gente pretende estudar como meta é participar desses editais públicos, que ganha aquele que tiver mais envolvimento com a comunidade, assim, sabe, principalmente, então já tem três aprovados e tem uns dois encaminhados já e isso são, digamos, oficialmente, como se torna pública a ação, tem muitas ações na rua não oficiais, que é gente pintando para um evento, as meninas do cuidar de quem cuida fazendo uma blitz, alguma coisa na rua com criança, com professor, esses dias a gente foi junto com estúdio Q que é um pessoal ali que tem espaço na Quintino uma escola fazer o grafite do bem, que era uma tarde com umas crianças lá na Vila Mario

Quintana, e a gente pintou o local, o Bronw e o pessoal do Raízes Urbanas plantou umas hortas, fez umas hortinhas e tal, o pessoal do skate foi lá ensinar a gurizada a andar de skate, então, assim, são as ações não oficiais, oficial mesmo são os editais e as parcerias institucionais, com Tecna (PUCRS), tem a Mercur que é uma das que ajudam aqui também como patrocínio." [Fonte_4; Posição: 15]

5. "Não são exatamente casas colaborativas, foi um nome que foi criado depois, que cada uma tem um conceito diferente, casas que invistam em eventos diferentes que fazem uma alternativa ao que existe agora, uma coisa pensando a lógica do consumo, assim, e eles desconstroem isso e fazem de uma maneira alternativa, a Aldeia, tem a Voop, a Voop é um café que tem um conserto de bicicletas, mas tudo para mim é inovação de alguma maneira, e eu queria unir essas pessoas para que pelo menos elas se conhecessem e conversassem, que tinha muitos eventos diferentes acontecendo em Porto Alegre que estavam revivendo espaço urbano e público da cidade, ou fazendo, pelo menos, as pessoas pensarem no espaço público e isso estava me interessando então a gente teve essa ideia de fazer o encontro, aí o Vilas Flores fez o passo antes de nós e fez o encontro das casas colaborativas, e aí eu fui e eu acho que foi a primeira vez que eu fui em algum lugar representando TransLAB, foi legal, assim, a gente sentou numa roda para falar de educação, eu me apresentei como parte dos estudos da TransLAB, não sei o que, foi muito legal, a gente conversou bastante lá e depois morreu o encontro das casas, mas eu vou tentar reviver ele agora esse ano." [Fonte_8; Posição: 14]

Contribui para o desenvolvimento do Laboratório como um todo

1. "A entrada era dez reais mais um para casa, podia ser detergente, papel higiênico, essas coisas que a casa precisa." [Fonte_8; Posição: 12]

2. "No início do ano que eu comecei a sair um pouco do meu papel só como representante do grupo de filosofia e mais preocupada com a casa, então eu vinha almoçar, às vezes ficava conversando com eles sobre quais projetos que eles estavam fazendo, coisas assim, e eles falaram para mim, depois a gente sentou e terminou a conversa e eles falaram que estar presente era muito importante para o laboratório, e que por eu estar sempre presente de alguma maneira eles queriam que eu fizesse parte do instituto, a gente estava fundando esse ano e tudo o mais, aí eu comecei a vir mais frequentemente para a casa, comecei a fazer parte do grupo de e-mails então fui participando de criar soluções para algumas propostas que surgiam, ah, um está fazendo lá não sei o que, vamos, aí eu podia ir, era outra coisa, daí a gente vai sendo acolhida." [Fonte_8; Posição: 12]

3. "Quando eu entrei na casa e eles confiaram muito em mim desde o início, então essa confiança me faz ser mais responsável por o lugar onde eu estou, e aí no início do ano eu comecei a ter ideias do que eu achava que faltava para a casa, comecei a tentar discutir com as meninas e a minha ideia é que eu queria fazer uma união entre as outras casas colaborativas. E aí eu tive essa ideia, eles disseram para eu escrever melhor e a gente ia fazer o evento, eles apostaram, vamos fazer isso, vamos conhecer os lugares e vamos tentar pegar os contatos." [Fonte_8; Posição: 12]

4. "Eu me vejo daqui para frente, já conversamos sobre isso, ajudar no planejamento na difusão por eu ser da comunicação e ter textos que eu trabalhei muito com marketing e tal, ainda trabalho também um pouco, e curadoria, aí também já juntando com a área na empresa que eu estou começando de fato, estou juntando as duas coisas assim, mas efetivamente não tenho meu trabalho ainda refletido no que o LAB está fazendo, isso é um processo que eu estou começando a entrar, é um período que eu estou entendendo como o LAB faz o que faz para daí eu ver como eu posso me inserir nesse contexto." [Fonte_9; Posição: 6]

APÊNDICE B – ENTREVISTAS TRANSLAB: O QUE MOBILIZA

SENSO DE PERTENCIMENTO

Abertura e Acolhimento

1. "Inicialmente foi o espaço que me chamou muito atenção, e eu precisava de um espaço como FEJERS, e ali o pessoal foi muito acolhedor." [Fonte_1; Posição: 20]
2. "Uma vibe muito boa, uma galera assim do caralho, que tu se sente bem assim, então às vezes eu só ia lá para trabalhar porque eu me sentia bem trabalhando lá, eu chegava lá quarta de manhã e ficava a manhã inteira até uma ou duas horas sem parar, conseguia fica focado num ambiente que eu não sei como explicar assim, alguma muito mais sentido do que explicado assim, uma energia que tinha lá." [Fonte_1; Posição: 22]
3. "Um, tem uma energia legal de trabalhar, dois, são umas pessoas que era do caralho." [Fonte_1; Posição: 22]
4. "Eu acho que a abertura de espaço sem muita exigência, assim, de o que vocês estão fazendo aqui, o que vocês querem, sem uma exigência de contrapartidas concretas, teve um acolhimento, teve uma identificação do pessoal da casa, como a gente chama." [Fonte_5; Posição: 14]
5. "Esse trânsito livre que a gente tem, os jovens entram e saem de lá, eu entro e saio, eles se conectam com outras pessoas, eu me conecto com outras pessoas." [Fonte_5; Posição: 14]
6. "Entender que todos têm que ter espaço para serem ouvidos quando estão engajados em algum projeto importante, coletivo, é o que me faz continuar com o projeto lá dentro, essa acolhida através da sensibilidade para a coletividade." [Fonte_5; Posição: 14]
7. "Eu me senti acolhida por eles, isso que me motiva a permanecer." [Fonte_7; Posição: 26]
8. "Um lugar que te faz sentir em casa, te faz sentir confortável, porque principalmente eu, como eu estou aqui todos os dias, meu trabalho aqui também é meio que, tipo, eu passo mais tempo aqui do que na minha casa, sabe, eu passo mais tempo com eles do que com a minha família, sei lá, então acolhimento nesse sentido." [Fonte_7; Posição: 28]
9. "Que era um grupo de filosofia de um colégio e esse colégio não tinha mais interesse que nós nos encontrássemos nele, então a gente teve que se tornar autônomo, fazer um estatuto e procurar outro lugar para ficar, e o TransLAB nos abriu portas." [Fonte_8; Posição: 12]
10. "Acho que existe alguma coisa de essência da nova geração em um certo ponto um incômodo constante, assim, e eu gosto de estar em lugares onde eu me sinta acolhida, eu não fico num lugar onde eu não me sinta acolhida, e eu fico pouco nesse lugar, me faz mal, eu prefiro ficar num lugar onde eu sei que sou respeitada e me

escutam, quando há diálogo, quando há essa relação de diálogo é um lugar onde eu costumo ficar." [Fonte_8; Posição: 22]

11. "São pessoas muito amigáveis, muito afetivas." [Fonte_8; Posição: 26]

12. "De ser aberto, assim, de acolher iniciativas meio que independente assim, sabe, de dar suporte da galera que está aqui, dar suporte para as pessoas que estão consentidas em entenderem e vislumbrarem caminhos, que às vezes não se vislumbra por conta, sabe?" [Fonte_9; Posição: 10]

Relações de reciprocidade e troca com outras pessoas

1. "Uma galera muito inteligente com uma vibe muito boa." [Fonte_1; Posição: 20]

2. "Quanto te ajuda tu também quer ajudar, sabe." [Fonte_1; Posição: 22]

3. "Quando tinha algum conhecimento de gestão, alguma coisa nesse sentido, eu tentava participar do ecossistema ajudando da minha forma, é mais ou menos isso. Assim que foi na época que eu estava bem entusiasmado, a gente se reunia toda a semana assim, basicamente umas duas, três vezes." [Fonte_1; Posição: 24]

4. "Pessoas que têm interesse por aquilo ajudam, então se eu entrar com o meu projeto sei lá, tem um projeto de agricultura urbana, então quem se interessa por ajudar, eu não me interesse por agricultura, mas se algum projeto de psicologia, de gestão entrasse aí provavelmente eu ajudaria, entendeu?" [Fonte_1; Posição: 40]

5. "Quando eu entrei na casa e eles confiaram muito em mim desde o início, então essa confiança me faz ser mais responsável pelo lugar onde eu estou." [Fonte_8; Posição: 12]

6. "Eu costumo dizer que eu acredito, eu coloco minhas forças dentro de uma coisa porque essa coisa acredita em mim de volta, então eu acredito no laboratório porque ele acredita em mim de volta, ele acredita que eu posso ser uma pessoa que é uma ferramenta de renovação social, de inovação do que eu achar que precisa, então eu acho que é o que me faz ficar aqui, é ter essa relação de... Acho que é uma relação muito que eu criei no GAF, que era um espaço onde parece que as pessoas te enxergam e te respeitam como tu é, e apostam em ti como tu é, acho que quando falamos em espaço de... Não acreditam muito em que simplesmente para fazer certas coisas tem que obedecer outras coisas e aqui não é assim, aqui é um lugar onde te respeita e respeita teu potencial, então não tem uma coisa assim, tipo faz assim." [Fonte_8; Posição: 22]

7. "Eu acho que essa troca assim, com certeza a questão da troca, não tenho grandes, tivemos contatos aqui, eu nunca tive grandes experiências ou trabalhos ou espaços coletivos, trabalhos coletivos." [Fonte_10; Posição: 12]

8. "Muito aquelas experiências de tipo de trabalho, aí pessoalmente expondo assim, eu acho que eu sempre tive necessidade de trabalhar em conjunto e com áreas diferentes." [Fonte_10; Posição: 14]

IDENTIFICAÇÃO DE IDEAIS

Identificação com pessoas que também buscam a Inovação Social

1. "Eu acho que o que me mobilizava, que mexia comigo, que me incentivava a continuar e a trabalhar, é enxergar a outras pessoas. Isso para mim é base, no empoderamento a gente trabalha muito isso, o exemplo, tu enxergar que existem outros grupos, projetos coletivos ou ONGs que também estão tentando construir um projeto de inovação social que seja ativo, que movimente a cidade, que mude a vida de algumas pessoas, tu encontra pessoas afins, tu encontra projetos afins, que tem de certa forma o mesmo interesse lá no fundo, lá no início que é aquela coisa de querer ajudar o mundo a querer ser uma coisa um pouco melhor." [Fonte_2; Posição: 28]
2. "Tu enxerga o negócio social como algo mais real, quando tu conversa com essas pessoas e tu vê que não é só tu que está enlouquecendo, e querendo fazer alguma coisa para o mundo e ter dinheiro, mesmo assim, é tipo, eu acho que pelo exemplo mesmo, pela possibilidade de enxergar o outro como alguém parecido contigo levando um projeto inovador, que inova socialmente, que quer realmente ajudar outras pessoas, que é melhorar a cidade, eu acho que isso que me mobilizava lá assim, era essa afinidade." [Fonte_2; Posição: 28]
3. "O que me motiva é isso aí, tem pessoas que são profissionais, que precisam trabalhar, que não são, ah, que não tem condições de se manter sem trabalho. Tem muitos grupos, assim, em várias partes do mundo que são legais, é de inovação, é divertido, é legal, só que todo mundo tem grana, é fácil de fazer inovação quando tu não precisa trabalhar por isso, você só, vou viajar o mundo todo ajudando pessoas, e como é que tu vai fazer isso se tu não tem dinheiro para isso? Então a parte de inovação aqui é legal porque tu vê que as pessoas precisam trabalhar para se manter, mas elas querem ser inovadoras, como fazer isso, tem que se mexer, ou fazendo coisas diferentes, ou trabalhando mesmo, diferente de alguém que não precisa, tipo, vou fazer, vou ser assistencialista, vou ajudar todo mundo com o dinheiro que que eu tenho, então isso é legal, vê que eles realmente trabalham para caramba diariamente para fazer essa inovação inclusive a metodologia de trabalho da galera que a gente discute é em cima disso." [Fonte_4; Posição: 23]
4. "A casa entendeu rapidamente qual era o projeto, essa sensibilidade de conexão, de entender rapidamente o que está em jogo e se identificar é muito importante." [Fonte_5; Posição: 14]
5. "Eu sempre quis trabalhar com projetos sociais, antes de entrar na faculdade até, então eu sempre busquei, assim, eu sempre tive essa necessidade de fazer parte de alguma coisa que seja maior do que eu, no caso seja de coexistir com alguma coisa que estivesse acontecendo, então foi o lugar onde eu vi que eu tinha potencial de desenvolver todas as coisas, que eu tinha todos os anseios de desenvolver." [Fonte_7; Posição: 26]
6. "Vi nas pessoas que faziam parte essa vontade incomum de fazer coisas que gerem mudanças." [Fonte_7; Posição: 28]

7. "Eu tinha dificuldade em achar pessoas que tinham esses mesmos anseios do que eu." [Fonte_7; Posição: 28]

8. "A temática de inovação social, a proposta do LAB de trabalhar com um tripé, por assim dizer, de ciência, arte e tecnologia que são três coisas que as três me tocam muito, então qualquer coisa que junte uma ou mais dessas áreas de conhecimento, por assim dizer, me chama." [Fonte_9; Posição: 10]

Contraponto ao modelo de trabalho tradicional / colaboração informal

1. "Eu acho que o senso de colaboração, diferente de uma empresa que eu não tenho que prestar contas para ninguém, a não ser para mim mesmo." [Fonte_4; Posição: 23]

2. "Se autoajudar nos almoços que a gente faz coletivo." [Fonte_4; Posição: 23]

3. "Então tudo isso, a motivação é essa, é saber que eu estou trabalhando com profissionais que não atendem o modelo, não praticam modelo tradicional empresarial, isso é legal, isso é bacana já, é próximo do que eu gostaria antes de saber." [Fonte_4; Posição: 23]

4. "Essa sensibilidade para esse sentido de coletividade para mim é muito importante, é um contra veneno como a gente lida hoje com a sociedade, essa abertura para o coletivo de entender que grupo é importante." [Fonte_5; Posição: 14]

5. "Acho que existe alguma coisa de essência da nova geração em um certo ponto um incômodo constante, assim, e eu gosto de estar em lugares onde eu me sinta acolhida." [Fonte_8; Posição: 22]

6. "Acho que é uma relação muito que eu criei no GAF, que era um espaço onde parece que as pessoas te enxergam e te respeitam como tu é, e apostam em ti como tu é, acho que quando falamos em espaço de... Não acreditam muito em que simplesmente para fazer certas coisas tem que obedecer outras coisas e aqui não é assim, aqui é um lugar onde te respeita e respeita teu potencial, então não tem uma coisa assim, tipo faz assim." [Fonte_8; Posição: 22]

7. "A preocupação que as pessoas têm nos dois lugares de sempre estar fazendo alguma coisa para outras pessoas." [Fonte_8; Posição: 26]

8. "É um ano estranho, crise ou não crise, mas se a gente fosse para um escritório normal, ou seja, um mercado normal, para nós ia ser complicado em termos de desmotivação, então quando surgiu essa oportunidade e uns dos quesitos que a gente disse, ah, ok, vamos é justamente isso, e estar num espaço que a ideia para ambos era interessante, e que haveria troca para nós é muito válido." [Fonte_10; Posição: 12]

Mentoria de pessoas inspiradoras

1. "E depois foi a extensão do aprendizado... o Aron é um cara super inteligente, o Dani também, pô sensacional, então a gente tinha várias reuniões, um pouco de ação assim." [Fonte_1; Posição: 22]
2. "Eles conseguiam me abrir a cabeça de uma forma espetacular, e era muito bom ter reuniões com eles, eles me ajudaram muito, não só como pessoa, porque vai trocando informação, tu vai... Eu ia aprendendo e não era assim, "ah, então Dani vem aqui que eu vou te ensinar", não era isso, mas eu conseguia tirar alguns insights de coisas que tu não consegue no dia a dia, que são pessoas que vão te abrindo cabeça assim, então isso é muito bom, e aí não só para mim, como também para federação." [Fonte_1; Posição: 22]
3. "Momentos de cocriação assim que foram muitos bons assim." [Fonte_1; Posição: 22]
4. "Quando um projeto, essa linha de trabalho da TransLAB, uma ou três pessoas acolhia esse projeto e da TransLAB mesmo, e ajudava esse projeto acontecer." [Fonte_1; Posição: 38]
5. "Ajudou, o pessoal lá, especificamente o Daniel apresentou um edital para nós, a gente participou do edital." [Fonte_5; Posição: 16]
6. "De dar suporte da galera que está aqui, dar suporte para as pessoas que estão consentidas em entenderem e vislumbrarem caminhos, que às vezes não se vislumbra por conta, sabe?" [Fonte_9; Posição: 10]

Curiosidade e vontade de aprender algo novo

1. "Me mobilizava... os encontros que tinham lá... Tinha muito encontro, tinha Empoderamento da Mulher, tinha cine não sei o que, tinha uns encontros meio doidos assim, que era legal assim, eu ficava só pra escutar, eu gosto de conhecer pessoas, eu queria escutar o que aquele grupo de gurias estava falando, eu não tenho oportunidade de conversar com pessoas com 30, 35 anos, mais maduras, era bem irado ouvir o que elas conversavam, deixava o cara um pouco irado, e lá é um espaço para isso, ponto." [Fonte_1; Posição: 28]
2. "O que me mobiliza é conhecer algo novo, entendeu?" [Fonte_3; Posição: 24]
3. "Mas o laboratório é uma porta que está entreaberta ali, eu preciso descobrir o que acontece lá e o que isso pode me trazer e o que realmente ele fala, ou o que ele... A curiosidade de algo novo, é isso que me motiva, descobrir coisas ou alcançar coisas que aqui dentro da minha comunidade eu não iria alcançar, então é isso que me mobiliza de verdade." [Fonte_3; Posição: 24]
4. "Acho que a questão também de ter algo que eu desconheço, na verdade o próprio termo inovação social não é uma coisa muito palpável, o que é inovação social? E isso me instiga também, e aí por causa disso que eu decidi ficar assim mesmo, sabe, porque é algo novo, muito falado, mas que não é fácil fazer." [Fonte_4; Posição: 23]

Oportunidade de inovação para a sua organização

1. "O meu projeto ele não era um projeto assim, ele já é uma organização, ela já estava bem estruturado, nós utilizávamos... O projeto utilizava a TransLAB muito como meio de inovação assim, como eles fossem um braço, o que de novo pode acontecer dentro dessa organização assim, então eles eram os caras da TransLAB que me faziam surtar." [Fonte_1; Posição: 32]

2. "Depois de cinco anos que a empresa já existia, alguns trabalhos, nunca deu prejuízo, mas também nunca deu grandes rendimentos, é um ano estranho, crise ou não crise, mas se a gente fosse para um escritório normal, ou seja, um mercado normal, para nós ia ser complicado em termos de desmotivação, então quando surgiu essa oportunidade uns dos quesitos que a gente disse, ah, ok, vamos é justamente isso, e estar num espaço que a ideia para ambos era interessante, e que haveria troca para nós é muito válido, essa ideia de que sempre foi muito claro assim, se somos empresa tem que sustentar, no sentido, mas existe uma troca, me motiva, enquadrar num mercado necessariamente um mercado normal ou tradicional, por exemplo, eu acho que é isso, através da questão da troca, e enfim, dos horizontes que se abrem, mais por isso." [Fonte_10; Posição: 12]

Contribuir para resolver problemas reais junto com outras pessoas

1. "Ah, eu acho que a primeira coisa é poder colocar as necessidades que as pessoas da cidade, sabe, trazer problemas reais e tentar solucionar, e que as pessoas participem, isso eu acho muito legal assim, essas conexões, fazer a coisa acontecer através de conexões, sabe, efetivas." [Fonte_6; Posição: 8]

APÊNDICE C – ENTREVISTAS TRANSLAB: O QUE DESMOBILIZA

GARGALOS POR CENTRALIZAÇÃO

Controles e burocracias que limitam a iniciativa

1. "Aquela questão da colonização dos projetos assim, eu sou muito preocupada com o meu grupo, que é meu e hoje de mais dez pessoas, é o nosso projeto, a gente trabalha, a gente coloca a mão na massa diariamente por isso de noite, então seria um absurdo alguém querer colonizar o meu projeto, então isso é umas das coisas." [Fonte_2; Posição: 30]
2. "Que estejam mais ao alcance do controle e da liderança do pessoal lá dentro" [Fonte_2; Posição: 38]
3. "Às vezes a gente não conseguir fazer as coisas tão imediatamente quanto queria que fosse, às vezes eu sinto que a gente tem aqui um cuidado maior com a imagem do que o laboratório vai fazer, e tudo o mais, então às vezes trava algumas coisas que poderia ter saído mais rápido, como, por exemplo esse encontro das casas colaborativas, se eu tivesse só falado com alguém e essa pessoa tivesse me dito, ok, um evento, vamos tentar? A gente teria feito primeiro que outras pessoas, talvez não tivesse tão bem planejado, eles me disseram, não, senta e escreve o que tu acha que deveria ser, e eu vi que me desmobiliza um pouco, mas não totalmente só porque é só um cuidado maior, eu acho, uma responsabilidade maior com tudo que está envolvido." [Fonte_8; Posição: 24]
4. "Às vezes eu me desmobilizo um pouco, a burocracia, assim, mas não é muito, logo depois eu encaro o que tem que fazer e faço, eu acho que quando a gente quer muito uma coisa a gente faz, mas uma coisa que eu falo muito com as meninas é que me agradam muito os modelos das ocupações, que eu acho que colaboração é exemplo nas ocupações de Porto Alegre e gestão também é exemplo nas ocupações de Porto Alegre." [Fonte_8; Posição: 24]
5. "Me desmobiliza um pouco a falta dessa aura, desse ambiente de colaboração que tem nas ocupações, tu entra numa ocupação e tu sabe que tu está numa ocupação, que é um lugar diferente, quando tu entra numa casa colaborativa tu sabe que tu está num lugar diferente, são mundos diferentes e eu não entendo exatamente porque, eu queria que fosse um pouco mais assim." [Fonte_8; Posição: 24]
6. "Eu acho que é uma crítica de repente que sai mais corriqueira assim, a questão, quando a coisa é de grupo, é colaborativa, envolve diferentes ideias, tem a questão da força da conexão, da força da troca, né, às vezes isso ilude, às vezes fala muita coisa e tempos que a gente faz muitos contatos com repercussão às vezes estabelece e às vezes elas não tem força, para quem

está ali dentro trabalhando, para quantidade de informação, questão tanto pessoal como numa crítica como essas coisas funcionam, às vezes a gente acha que ela tem a capacidade dessas conexões, aquilo começa a ficar mais tradicional, por mais que a gente tente inovar, eu vejo isso, a gente tem que inovar, tem uma hora que a gente não consegue, parece que a coisa nesta ponta já está virando aquela questão tradicional, as relações tradicionais às vezes é preciso mexer." [Fonte_10; Posição: 22]

Menor disponibilidade de mentoria

1. "Daí eu acabei... Não que eu acabei rompendo, eu acabei deixando de ir porque saiu as pessoas que estavam mais envolvidas comigo, que era o Mateus, que a Lili, e parece, não que cortou a relação, mudou as pessoas lá, entendeu?" [Fonte_1; Posição: 28]

2. "Mas depois que eles foram embora, eu tive reunião com Aron tanto com o Dani, mas sei lá, as pessoas que puxavam o projeto também saíram assim, eu não sei, agora precisava até pensar nisso, pode ser, como qualquer sistema tu tira duas pessoas dali pra ter as relações, eu não puxava porque eu não tinha muito tempo, o Dani também tava lá atucanado com a Nômade." [Fonte_1; Posição: 32]

3. "Então isso me desmotivava, tu enxergar que alguns outros projetos tinham muito mais atenção e cuidado do que o próprio empoderamento." [Fonte_2; Posição: 30]

4. "A visível falta de interesse em projetos focados na mulher." [Fonte_2; Posição: 30]

5. "Da parte do pessoal que é administrador, coordenador, era muito visível a participação mais ativa nos outros projetos do que no empoderamento, inclusive nos encontros. Se no momento que tu está decidido a desconstruir papéis e conceitos da sociedade, preconceitos da sociedade, e tu tem um projeto feminista, um projeto de empoderamento da mulher que tu fala para toda uma comunidade, todo um grupo que tu tem esse projeto dentro do teu laboratório, é muito importante que tu saibas que o ele faz, de onde é que ele vem, quem são as pessoas que estão trabalhando lá, são as pessoas que estão palestrando, e isso não tinha, entende?" [Fonte_2; Posição: 32]

6. "Então, eu acho que os projetos que talvez estejam mais embrionários, mais dependentes ou talvez não, acredito que hoje os projetos que recebem mais são os projetos que podem gerar mais lucro talvez, não sei te dizer exatamente quais, assim, mas eu acho que são os projetos que de certa forma talvez possam vir a gerar mais lucro, que estejam mais ao alcance do controle e da liderança do pessoal lá dentro, entendeu?" [Fonte_2; Posição: 38]

Alta burocracia dos editais para conseguir recursos

1. "A burocracia para entregar um edital, um projeto cultural, falta de interesse do poder público para ajudar projetos, assim, ousados ou diferentes," [Fonte_4; Posição: 25]

2. "Essa burocracia que a gente tem aqui no Brasil para fazer coisas legais me desmotiva um pouco, dá vontade de fazer coisas fora, porque tu vê que as coisas acontecem, na Europa tem um laboratório de inovação social em Barcelona, um dos primeiros, em Buenos Aires tem e funciona, os caras são gigantes, tem apoio de várias marcas do governo, aqui para se fazer tem que ser um ponto de cultura, entra numa concorrência para ganhar oitenta mil por mês, tem que prestar conta de tudo, tudo tem que fazer, sabe? Dá para fazer, mas não é uma coisa tipo assim, vamos fazer, é isso aí e... Não, tu vai ter que estar envolvido um pouco na política, conhecer alguém lá dentro, entende, que é outro caminho, que não é inovação, entendeu? Porque a gente quer fazer assim um ponto de cultura apoiado pela prefeitura, pelo governo, era só a gente botar umas pessoas aqui dentro como um vereador, que rapidinho consegue, e não é essa a proposta, porque poderia ser realmente, pelo menos durante época de eleição." [Fonte_4; Posição: 25]

3. "Uns outros editais que a gente ganhou que não tem grana envolvida lá, então, tipo assim, do caixa mesmo que entra são bem poucos, agora a gente foi aprovado em um, mas também não entrou a grana ainda assim, também é muito complexo, até chegar o dinheiro, e a gente também não tinha toda a parte legal pronto, então a gente estava com dificuldade para isso também, eles não tinham como receber, sabe." [Fonte_6; Posição: 22]

DIFICULDADE DE ACESSO À INFORMAÇÃO

Desorganização e falta de informações para facilitar acesso

1. "Essa questão de os processos serem muito orgânicos às vezes atrapalha no sentido de que como a gente não sabe, não tem, diferente de um lugar, uma empresa, sei lá, que funcionassem esses projetos, assim, assado, o fato de não ter essa organização tem isso de negativo, eu acho que fica meio confuso e aí às vezes até fica um pouco desorganizado muitas vezes e isso às vezes desmobiliza realmente, uma coisa que a gente constantemente tem que trabalhar com isso, justamente por não ter se alguém manda tu faz, e acaba sendo... Que é a gestão horizontal, ela acaba sendo meio caótica mesmo, fica assim, ah, mas eu tinha que fazer isso, mas eu não sabia, ninguém me falou, e fica assim, meio, tu tem que fazer isso, mas aí alguém diz aquilo, e fica essa confusão, esse processo orgânico às vezes é meio estressante." [Fonte_7; Posição: 30]

2. "Não é nem quem faz o que, isso agora está um pouco melhor, mas realmente exato de como o próprio TransLAB pode ajudar com as linhas de trabalho, isso tudo meio que informação, assim, então acho que é a questão do desconhecido que acaba gerando essa ansiedade, pelo menos para mim."

[Fonte_7; Posição: 32]

3. "Ainda mais eu, imagina, eu venho do design, que é tudo metódico, os procedimentos muito mais claros, e tu chega num lugar onde tudo é mais orgânico sem ter essa estrutura acaba sendo meio chocante, assim, mas faz parte, se não tem como tu fazer, trabalhar com coisas, um exemplo, trabalhar com inovação dentro de estruturas rígidas em que tu sabe exatamente o que fazer, eu tenho consciência disso, tanto que isso é um trabalho constante diário, lidar com essas situações para elas atrapalharem o menos possível." [Fonte_7; Posição: 32]

4. "Então, por exemplo, eu vou ir essa semana na ocupação Oswaldo Aranha e vai ter tais pessoas morando lá e realizando atividades culturais lá, às vezes aula de circo, essas coisas, na semana que vem talvez a pessoas que me recebeu lá não esteja mais lá, talvez a pessoa que me recebeu tenha seguido com seu mochilão pela América Latina, não se sabe, mas aquela outra pessoa que está lá sabe qual é o papel daquela casa e vai fazer quase a mesma coisa que aquela outra pessoa fez, tipo a gestão se renova e aí a imagem da casa, da ocupação não cai, por isso que eu sempre disse que é um exemplo de gestão e que a gente tinha que tentar pesquisar mais sobre isso para ver qual é a essência disso." [Fonte_8; Posição: 24]

5. "O que me desmobiliza... Na verdade como estou começando a me encaixar eu ainda não estou no processo de organização aqui dentro, eu ainda estou no processo de mobilizar também, mas acho que se essa pergunta fosse um pouco diferente, se a pergunta fosse mais o que podia estar funcionando melhor por assim dizer de repente a parte de registro do conhecimento gerado, e o processo de engajamento dos novos integrantes um pouco mais claro e definido, sei lá, eu acho que se isso já estivesse estabelecido e já estivesse maduro esse engajamento meu que está acontecendo agora poderia ter acontecido, seria facilitado se esses instrumentos, por assim dizer já estivessem, enfim, implantados." [Fonte_9; Posição: 12]

6. "Por exemplo, um local, uma plataforma estou me referindo como se fosse uma plataforma de gestão de projetos que existem por aí." [Fonte_9; Posição: 18]

7. "Tipo Basics, algo que ajude a gerenciar..." [Fonte_9; Posição: 20]

8. "Um recurso digital, claro que é um processo que pode ser físico, mas eu estou trabalhando plataforma digital porque é mais fácil e mais escalável, para responder a pergunta, ou você gasta com uma plataforma que tenha bem

delimitado o que a linha de trabalho faz, o que ela já fez, em que pé anda o que está sendo feito agora com uma visão do que tem que ser feito para frente, qual é, enfim, objetivo de médio prazo, por exemplo, e um step by step, ou um passos necessários porque quem entra consegue entender o histórico, entender primeiro o que esse trabalho é focado, entender o histórico para ver o que foi criado, o que foi testado, o que funcionou, o que não funcionou e olhando para frente conseguir visualizar como se encaixar nesses objetivos, sabe, tipo, eu não posso ajudar em tudo, mas nisso, a minha empresa faz algum parecido e eu posso ajudar, e aí tu consegue te ver nos processos, uma coisa que eu sinto, enfim, senti falta." [Fonte_9; Posição: 22]

9. "Eu estou há muito pouco tempo aqui, então isso eu não tenho todo conhecimento para te dar uma resposta que eu tenha certeza que está certo, mas eu acredito que seja coisa, tipo, um drive pra guardar as informações e a divulgação e a promoção do conhecimento pelo site onde ficam os registros do que cada linha de trabalho está fazendo, mas o ponto pelo qual eu trouxe isso é que registrar o que uma linha de trabalho está fazendo não é gerar um conhecimento em cima do que aquela linha de trabalho fez, são coisas diferente, pelo menos para mim, uma é o que eu estou fazendo, outra é o conhecimento que eu consigo gerar e compartilhar a partir da experiência que eu tive em fazer aquilo, para mim são coisas distintas, eu acho que nessa segunda fase é que eu posso me estender nisso, é minha leitura de poucos meses aqui dentro, mas enfim, esse é um dos caminhos que eu acho que ocorrem justamente aqui dentro, que eu vejo, enfim, eu tenho uma cabeça de programador, eu gosto de pensar as coisas antes, pensar todo o processo e ver como vai dar na frente, então pegar uma linha de trabalho, trabalhar ela para que ela compartilhe o conhecimento depois, eu acho que por aí vai ser justamente esse espaço para eu entrar e participar nos processos do LAB." [Fonte_9; Posição: 28]

Falta de clareza compartilhada sobre o papel do TransLAB

1. "Eu vejo que, assim, parece que eles criaram um padrão de entender qual é o papel daquela ocupação, sabe? Então muda um pouco de gestão para gestão, e eles nem chamam de gestão, mas eles sabem que o papel daquela ocupação é fazer serviço por outras pessoas que estão por perto e ocupar o lugar, parece que o papel é bem mais claro, então é simples a outra gestão cumprir com aquilo, eu vejo que aqui a gente tem muito claro também qual é o papel que a gente desempenha, mas a gente ainda está em construção porque eu diria que é uma coisa um pouco maior, a ocupação o papel dela é só estar ali e estar fazendo coisas para que se mantenham todos ativos e se sentindo bem com o lugar onde estão, aqui a gente está construindo coisas um pouco mais sérias e lidando com outras pessoas de fora e eu acho que isso complica

um pouco mais e tem que trazer um pouco mais de seriedade e responsabilidade." [Fonte_8; Posição: 28]

2. "Eu acho que é isso, eu acho que é porque o papel da ocupação é bem diferente do papel de um laboratório cidadão, porque ocupação é extremamente importante, só que no papel que ela faz que é estar dentro, ocupando aquele lugar e fazendo aquilo da maneira que tu acha mais apropriada, cada ocupação tem a sua característica também, mas uma casa colaborativa ou um laboratório cidadão que é o nosso caso existe uma coisa de pesquisa, uma coisa de chamar o bairro para dentro da casa, de ligar uma empresa de repente com a casa, que a gente vai nos lugares que nos chamam, a gente tem que ir além ir um pouco além disso, e talvez seja por isso que o nosso papel não está tão claro, existem vários, por isso não é tão simples assim, são vários papéis que eu acho mais complexos." [Fonte_8; Posição: 30]

Falta de estruturas para compartilhar conhecimento gerado

1. "A parte de registro do conhecimento gerado." [Fonte_9; Posição: 12]

2. "O que eu quero dizer é o seguinte, por exemplo, o LAB tem várias linhas de trabalho, tem, sei lá, cuidar da educação, tem o GAF, tem, enfim, eu não estou familiarizado com todos, mas eu sei que tem umas sete linhas de trabalho, e o que eu digo de registro do conhecimento é ao longo do ano, chegar na metade do ano, não precisa ser o calendário formal, algum momento que o conhecimento dessa linha de trabalho ele é registrado e disponibilizado, como um processos, isso é o que fizemos, isso é o que aprendemos e esses são alguns caminhos possíveis para se trabalhar com essa temática, para que não fique nenhuma dúvida, o LAB divulgue e isso potencialize outras iniciativas que estão por aí e poderiam se beneficiar desse empreendimento, é mais ou menos leitura, assim." [Fonte_9; Posição: 14]

FALTA DE RESULTADO TANGÍVEL

Não visualizar ações concretas com resultado

1. "Quando tinha as pessoas apresentando o projeto delas e tu acompanhava o projeto, o projeto dela às vezes era muito lento, saca, parecia que tu tinha que pegar eles pelos ombros e dar uma chacoalhada assim, vamos porra, tem que fazer as coisas mais rápidas assim, então às vezes era muito gente boa, mas era muito lento na execução, assim, ficava meio que "viajandão", não era mão na massa, não que isso me desmobilizava, mas às vezes eu ficava, caralho velho, os caras estão aqui só filosofando e não entregando valor nenhum, sabe." [Fonte_1; Posição: 28]

2. "Como eu sou um cara muito mão na massa, que gosta de entregar resultado, quero ver as coisas acontecendo, não gosto de ver problema e não fazer a solução rápido." [Fonte_1; Posição: 28]

3. "eu não sei se é esse espírito da galera lá dentro, entendeu? Porque tem gente que utiliza aquilo como espaço de aprendizado, então, como todo espaço de aprendizado ele é lento e gradual, então não dá para fazer as coisas mais fortes, porque senão tu vai "romper", então tem muita gente que usa ao pé da letra o que eu digo ali do Capra, pega ali o "web of life" e usa na veia, tu tem que entender que não é bem assim, as coisas não funcionam bem como o sistema humano, porque dentro do sistema humano as células estão sempre dentro de ti, agora usar uma empresa como um sistema vivo não é bem assim, porque as pessoas não estão sabendo que não são uma célula que nem o corpo humano, então, tem algumas dificuldades, algumas limitações nessa teoria sistêmica, e tem uma galera ali meio vidradinha nisso, e aí eu não sei." [Fonte_1; Posição: 50]

4. "Olha, perto da resposta anterior seria quase uma contradição, eu não sei se é desmobilizar, talvez eu sinta falta de em alguns momentos não é mais organização, não é mais concretude, mas em algum momento identificar momentos em que certas coisas podem ser práticas, a gente conversa, a gente planeja, tem muita gente fazendo muitas coisas, mas talvez em alguns momentos a gente perca, ou eu né, perca a visão de agora a gente tem que ser prático, agora não é mais projeto, agora tem que praticar, tornar isso uma coisa concreta, mas eu acho que estou falando muito também de mim e do GAF lá dentro, talvez nós não estejamos prontos para enxergar determinadas concretudes, eu não sei se o laboratório poderia ajudar." [Fonte_5; Posição: 16]

5. "Finalizando a questão da crítica eu acho que é mais por isso, eu fico tentando pressionar ou até mostrar o quanto de energias a gente gasta trabalhando, estabelecendo contatos, deve ficar mais na fala do que a gente concretizar aqui." [Fonte_10; Posição: 26]

Falta de dinheiro e de retorno financeiro

1. "A falta de recursos que a gente tem." [Fonte_4; Posição: 25]

2. "Financeiramente, infelizmente, a gente não consegue ter um laboratório que consegue, aí é um ponto negativo, mas não tira a graça da coisa, eu acho que não... A balança não é tão negativa, não ultrapassa nunca a positiva, sabe." [Fonte_6; Posição: 10]

3. "Uma coisa negativa eu vejo hoje assim, a gente tem que lutar muito para conseguir um retorno financeiro sobre as atividades, participação, enfim, hoje em dia o que tem retorno são os editais, e alguns projetos de consultoria assim, mas é difícil." [Fonte_6; Posição: 14]

4. "Mas assim, hoje a grana que entra, que é muito pequena ainda cobre as necessidades da casa, a gente não consegue ainda ter força para ter projetos para outros que é o que a gente gostaria." [Fonte_6; Posição: 14]

CONFLITO DE VALORES E INTERESSES

Sentir-se desidentificado pelo modo de se relacionar

1. "Quando teve uma mudança, saíram algumas pessoas e eu não sei o que aconteceu, mas eu senti um pouco mais, não deslocado, mas desligado." [Fonte_1; Posição: 8]

2. "Ainda a falta de interesse em projetos focados no empoderamento da mulher e na mulher, nos direitos da mulher, ainda há, e é visível um gap que destoa projetos normais, projetos normais, eu estou falando em projetos em geral para cidade, para alimentação, para isso, e projetos focados na mulher, é muito visível, é complicado tu gerar também um espaço seguro para mulheres." [Fonte_2; Posição: 30]

3. "E o desrespeito com a mulher, que não é porque ela... Mas é a dificuldade de laboratórios cidadãos e qualquer outro espaço ser um espaço seguro para a mulher e de respeito a mulher." [Fonte_2; Posição: 30]

4. "É muito mecanizado, é muito mecânico a forma, mas tô pensando na maneira que eu acho que a gente poderia pensar, numa maneira de aproximar as pessoas de verdade e sentir calor humano. Eu sei que muito do negócio ou do mundo do negócio não me deixa muito isso, os nossos interesses de algo que esperam as pessoas, então, a gente tem que pensar mais no cara que está do teu lado ali, próximo de ti, e tu aproveitar aquele elemento ali, então algo que não seja cronometrado, não seja aquele negócio que, ah, vamos lá, cinco minutos! Eu sei que o negócio é dinheiro é tempo, e tempo é dinheiro, mas isso ainda não me chama a atenção, entendeu?" [Fonte_3; Posição: 26]

5. "Se eu tiver que me aproximar de uma pessoa, se eu tiver que me aproximar de pessoas eu sempre vou me aproximar da maneira mais humana que tiver, entendeu? E que aquilo crie raízes e que aproxime na verdade as pessoas sintam o que tu sente, que tu sinta o que ela sente e tu vai conseguir abraçar aquele projeto ou aquele problema que a pessoa está te trazendo muito mais, sei lá, humana, ou com mais... Tu vai sentir mais, tu vai abraçar aquilo como se fosse teu. E às vezes a gente pensando muito em business e tudo o mais e negócios a gente acaba fazendo um negócio muito automático e lá na frente a gente vai colher algo que eu não sei dizer, mas que eu não quero para mim." [Fonte_3; Posição: 26]

6. "Eu prefiro me aproximar da pessoa e ter ela de coração aberto, me aproximar de coração aberto, não ficar com o pé atrás, e todo contato que eu

fiz ou que eu tenho com a TransLAB sempre foi assim, e eu acho que isso vale muito mais a pena, de repente eu posso estar errado, que como eu te falei a TransLAB é aquela porta entreaberta para o cara descobrir o que tem do outro lado, eu posso me desprender tanto para o bem ou para o mal quando eu atravessar essa porta, então eu não sei, é isso que eu diria que me desmobiliza." [Fonte_3; Posição: 26]

Pressão de que tudo precisa gerar dinheiro

1. "Mas eu acho que são os projetos que de certa forma talvez possam vir a gerar mais lucro." [Fonte_2; Posição: 38]

2. "Eu acho que é mais pensar sempre a lógica de como aquilo vai te trazer algum dinheiro de volta pelo menos para pagar os custos da nossa casa, e como na ocupação não existe essa preocupação, tu chega lá e faz uma aula de circo, e eles falam, a contribuição é espontânea, pode fazer até um desenho se tu quiser, acho que isso tira uma pressão, assim, das costas na ocupação que faz que realmente seja o ambiente mais leve, aqui eu sinto o ambiente um pouco mais pesado, mas não pesado ruim, pesado no nível de mais responsável, mais sério, a ocupação sinto que é uma coisa mais leve, não que não seja sério, mas um pouco mais leve, mais livre de uma certa forma." [Fonte_8; Posição: 26]

APÊNDICE D – ENTREVISTAS TRANSLAB: COMO GOSTARIAM QUE O LABORATÓRIO FOSSE

GERAR IMPACTO SOCIAL COM RETORNO FINANCEIRO

Mais ação, mais impacto social / Menos filosofia, menos modismo

1. "O meu mindset ele é executor assim, então é óbvio que eu gostaria de ver mais pessoas impactadas, mais projetos no saindo do papel, mais ação."
[Fonte_1; Posição: 50]

2. "Seria mais executor, entregando mais resultados, e entregando essa tal de inovação social que eles se propõem para não ficar só no discurso, na filosofia."
[Fonte_1; Posição: 50]

3. "Ele é muito bom, pessoas iradas, clima ótimo, só falta mesmo ver os projetos sair do papel." [Fonte_1; Posição: 50]

4. "Vocês têm que parar de ser rúcula e ser mais pão com ovo, às vezes o menos é mais, e tu acaba firulando muito e acaba se afastando, na verdade, tu acha que está se aproximando, mas tu está se afastando, tem que ser mais pão com ovo, mais simples, e mais direto, isso que eu tenho para te falar."
[Fonte_3; Posição: 30]

5. "Eu digo, bom, bonito, bacana, ter uma horta orgânica no meio de um bairro ali não sei onde, um bairro que é de classe média alta, entendeu? Eu acho que não faz sentido isso, que esse cara não ia ali pegar meia dúzia de tomates, ele tem a horta que vai criar o tomate dele, tranquilo. Eu acho que tu tem que fazer disso uma coisa que faça sentido, faça sentido mesmo, de alguém que esteja precisando, sei lá, em abrigos, crianças que são abandonadas, realmente falta sentido porque a gente sabe que hoje tudo isso é modismo, é que nem comida gourmet que os caras estão fazendo, eu acho que se existe uma horta orgânica vamos ajudar a quem precisa, quem que vai colher isso, aqui, alguém que colha, ah, se tomate não está bom eu tenha condições de comprar outro, ou o cara que, poxa, que bom que vocês trouxeram essa horta que era o que eu precisava, eu acho que essa é a essência, ajudar a quem precisa na verdade, e aí tu vai alcançar outra coisa, na verdade vai ser muito melhor como pessoa, como projeto, tu vai conseguir ver o alcance ou aquele impacto realmente, mas não algo que seja de moda, entendeu?" [Fonte_3; Posição: 32]

6. "Mas eu acho que tu tem que fazer algo que valha a pena, eu penso dessa forma, que vá ajudar mesmo, impactar mesmo, ter um resultado final satisfatório, não simplesmente ter isso... Sei lá, eu acho que tenho isso, e isso realmente faz diferença na vida de alguns e por isso que eu estou aqui trabalhando nessa área, estou aqui para fazer desenvolvimento desse projeto, a gente começou o projeto assim, mas acabou passando porque a necessidade

fez irmos por esse lado, e vendo que deu muito mais resultado nesse lado, então eu vejo que tem que impactar a cidade de formas que vão ser úteis mesmo de verdade, até mobilidade urbana, sei lá, alguma coisa que vai impactar mesmo as pessoas na cidade, que vai fazer diferença, não precisa fazer diferenças para todo mundo, mas para algumas que seja direta e sincera, e impactante mesmo." [Fonte_3; Posição: 32]

7. "Olha, eu acho que não dá para desassociar com uma ideia que veio crescendo em mim e no grupo que é oferecer alternativas pedagógicas para as escolas que estão aí, então muitas vezes a gente brinca, conversa, imagina que na verdade a gente pode ter uma escola e aquele lugar ali seria muito bom para ter uma escola, pensar o lugar organizado, assim, em atividades mais concretas, eu diria." [Fonte_5; Posição: 18]

8. "Acho que para eu ver o futuro do laboratório depende muito do futuro social, enfim, político, que está em volta, porque a gente não tem, não está nem um pouco separado disso, sabe, não é uma aldeia hippie num cantinho no interior, tipo, está dentro da cidade tendo que lidar com os problemas da cidade, então eu acho que o laboratório vai um pouco na onda do que está acontecendo, e se eu quiser ver um futuro melhor seria envolvido com toda a política social também, então depende, e eu acho que é por isso que existe essa urgência de a gente querer mudar a coisa, socialmente, politicamente, que nos afeta aqui e a gente precisa desse lado para conseguir fazer tudo que a gente quer fazer." [Fonte_8; Posição: 32]

Sustentabilidade financeira / remuneração como trabalho

1. "Que tivessem algum tipo de remuneração." [Fonte_6; Posição: 40]

2. "Eu vejo as linhas de trabalho autossustentáveis financeiramente, que hoje não são, e é uma coisa que a gente trabalha para elas serem." [Fonte_7; Posição: 54]

3. "Significa que as pessoas elas têm remuneração financeira com o trabalho que elas prestam." [Fonte_7; Posição: 56]

4. "É, aquelas que puderem ser, realmente, tem algum centro de ação social que tu consegue fazer um projeto que trazem benefícios para a sociedade e ao mesmo tempo eles também conseguem ser negócios rentáveis, quando tu fala que é um negócio é que tu tem esse retorno financeiro, porque daí tu sai desse conhecimento que tem de responsabilidade social, filantropia ou voluntariado que isso já não funciona mais." [Fonte_7; Posição: 58]

5. "Que eu pudesse viver disso aqui." [Fonte_8; Posição: 32]

6. "Só que eu percebo que se eu tivesse, por exemplo, um argumento, estou ganhando um salário da TransLAB, a lógica seria completamente diferente,

porque o trabalho que eu vou fazer aqui vai ser voluntário, apesar de eu ter todo respeito e envolvimento com uma pessoa como se eu tivesse ganhando um salário o dinheiro não vai vir, eu vou ter que fazer além para conseguir me sustentar e eu acho que seu eu visse o laboratório, assim, no futuro primeiro que eu pudesse estar me dedicando 100% a ele sem ter que pensar no trabalho que tem que fazer para depois poder vir aqui" [Fonte_8; Posição: 32]

7. "Quando esse contato começa a se fortalecer as empresas normal, as empresas participam, são empresas de pessoas mesmo, conseguem ter retorno, não financeiro, mas um retorno de salário, de fomentar outras coisas, só pela relação que se estabelece." [Fonte_10; Posição: 28]

INFORMAÇÕES ABERTAS PARA LIVRE PARTICIPAÇÃO

Espaço mais inclusivo e democrático

1. "Que ele fosse seguro para mulheres, que ele fosse um ambiente democrático e extremamente inclusivo, tanto para mulheres quanto para deficientes, então que houvesse espaço para deficientes físicos, e espaço físico mesmo, sabe, eu acho que é importante que faltava ali, a tentou conectar com um coletivo de mulheres deficientes e não podiam porque elas não podiam ir lá, então é complicado, acredito que um espaço democrático é o que definiria para mim." [Fonte_2; Posição: 40]

2. "Não que não tenha, mas é que tu vai atuar dentro de uma comunidade tu vai ter que aprender sobre ela, em qualquer projeto." [Fonte_3; Posição: 32]

3. "Tu vê que realmente te reconhece como grupo, nem só as pessoas que fazem parte da gestão, mas eu digo as pessoas que de alguma forma contribuem o colaboram, por exemplo, digamos que eu tem um projeto, eu tenho um projeto, não preciso vir aqui falar contigo, a gente fala entre si e, digamos, esse é um lugar em que a gente se sente acolhido, mas ao mesmo tempo as coisas acontecem de uma forma mais fluída de dinâmica." [Fonte_7; Posição: 34]

4. "Eu acho que também a entrada das pessoas poderia ser, eu vejo que com o tempo vai acontecer com mais frequência, e vai ser mais natural também." [Fonte_7; Posição: 34]

5. "Depois, tem as que contribuem nas redes de trabalho e esses colaboradores que também podem ver e entender como eles poderiam contribuir de uma forma mais natural, tipo assim, eu não faço parte de nenhuma linha de trabalho, mas eu entendo quais são os projetos existentes, eu consigo enxergar de que forma eu posso contribuir e de que forma eles podem contribuir comigo, nesse sentido, assim, de que são as pessoas que eu chamaria de colaboradores." [Fonte_7; Posição: 40]

Foco e objetivo mais alinhados

1. "Um espaço onde realmente tivesse um foco, porque eu acho que ali também está faltando foco, porque claro, todo mundo está aprendendo junto, mas falta um foco, falta um objetivo, ainda está muito turvo, ainda existe muito teste." [Fonte_2; Posição: 40]

2. "Eu acho que ainda está em teste, não é o espaço pronto, talvez nunca seja, talvez nem o espaço seja pronto, mas acredito que é um espaço teste, e do meu ponto de vista eu acho que um pouco mais de organização e foco no que quer como projeto." [Fonte_2; Posição: 40]

3. "Porque fica ali muito oscilando entre empresa, que existe as empresas ali, e o laboratório e os projetos. E os projetos que estão voando, os projetos que estão mais fixos, mais com base, e eu acho que faltava um pouco de objetivo mais detalhado, mais alinhado." [Fonte_2; Posição: 40]

Informações claras para que tudo flua mais naturalmente

1. "Eu gostaria que ele fosse um pouco mais fluído, que as coisas acontecessem ou que todo mundo interagisse e as coisas funcionassem de uma forma mais natural, com mais facilidade." [Fonte_7; Posição: 34]

2. "É porque muitas vezes as pessoas vêm e aí o fato de não ter essa organização realmente clara e, como é que eu vou dizer, o fato de tu não ter... Gerar dificuldade de entendimento para as pessoas isso acaba sendo uma barreira, entende? E o fato de que as pessoas que entram elas têm que ter uma autonomia e uma proatividade de uma autogestão muito grande, não é todo mundo que tem isso, então as pessoas que não tem isso elas tendem por ter esse entusiasmo inicial e depois se afastar." [Fonte_7; Posição: 36]

Dar contribuição pública com informação que apoie e inspire ação

1. "Eu acho que consolidar o conhecimento gerado e fazer com que de alguma forma as linhas de trabalho ou projetos que são abraçados ou incubados pelo LAB de alguma maneira promovessem esse conhecimento e abrissem esse conhecimento para as pessoas para as pessoas da cidade, que não ficassem restritos ao grupo que faz parte do núcleo daquela união, mas que sim, que eles desenvolvessem um trabalho que em alguns momentos eles abrissem esse conhecimento, sabe? Tipo, com alguma frequência, aprendemos, compartilhamos, e aí tu vai... Massa crítica, treinamento, tudo." [Fonte_9; Posição: 24]

ARTICULAR SOCIEDADE CIVIL, GOVERNO, EMPRESAS E UNIVERSIDADES

Pessoas empreendendo projetos / Linhas de Trabalho

1. "Acho difícil empoderar as pessoas da ideia do TransLAB, sabe, eu acho que as pessoas por falta de conhecimento mesmo, e eu também tinha total falta de conhecimento, eu observo que daqui a um tempo as pessoas veem livremente querendo muito fazer parte, sabe, e que proponha mais projetos, e se envolvam mais, isso eu acho que seria uma coisa que seria linda, que as pessoas viessem com super ideias, e que as coisas... Chegassem com uma ideia, e que a gente fizesse acontecer, sabe, eu sou de ideia de ideal." [Fonte_6; Posição: 38]

2. "Eu imagino que vão ter que são as pessoas das linhas de trabalho que são as pessoas que realmente tocam projetos com o que tem, que são projetos um pouco mais sólidos, não são eventos, que tem também eventos ou os cursos que são coisas mais efêmeras, digamos assim, os projetos são coisas mais consistentes no sentido de que tendem a existir durante mais tempo, e que essas pessoas consigam enxergar e entender esses projetos." [Fonte_7; Posição: 40]

Contar com incentivos financeiros público e privado

1. "Eu acho que um espaço público onde as atividades fossem gratuitas e que tivesse um respaldo de alguma marca, de alguma entidade, de alguma instituição maior e bancasse esses projetos, seria um dos meus sonhos, e tudo gratuito, tipo assim, eu conseguir trabalhar, não precisar cobrar das pessoas para mostrar o meu trabalho e ensinar elas e conseguir manter a casa, só, ia ser ótimo se tivesse alguém que queira fazer." [Fonte_4; Posição: 27]

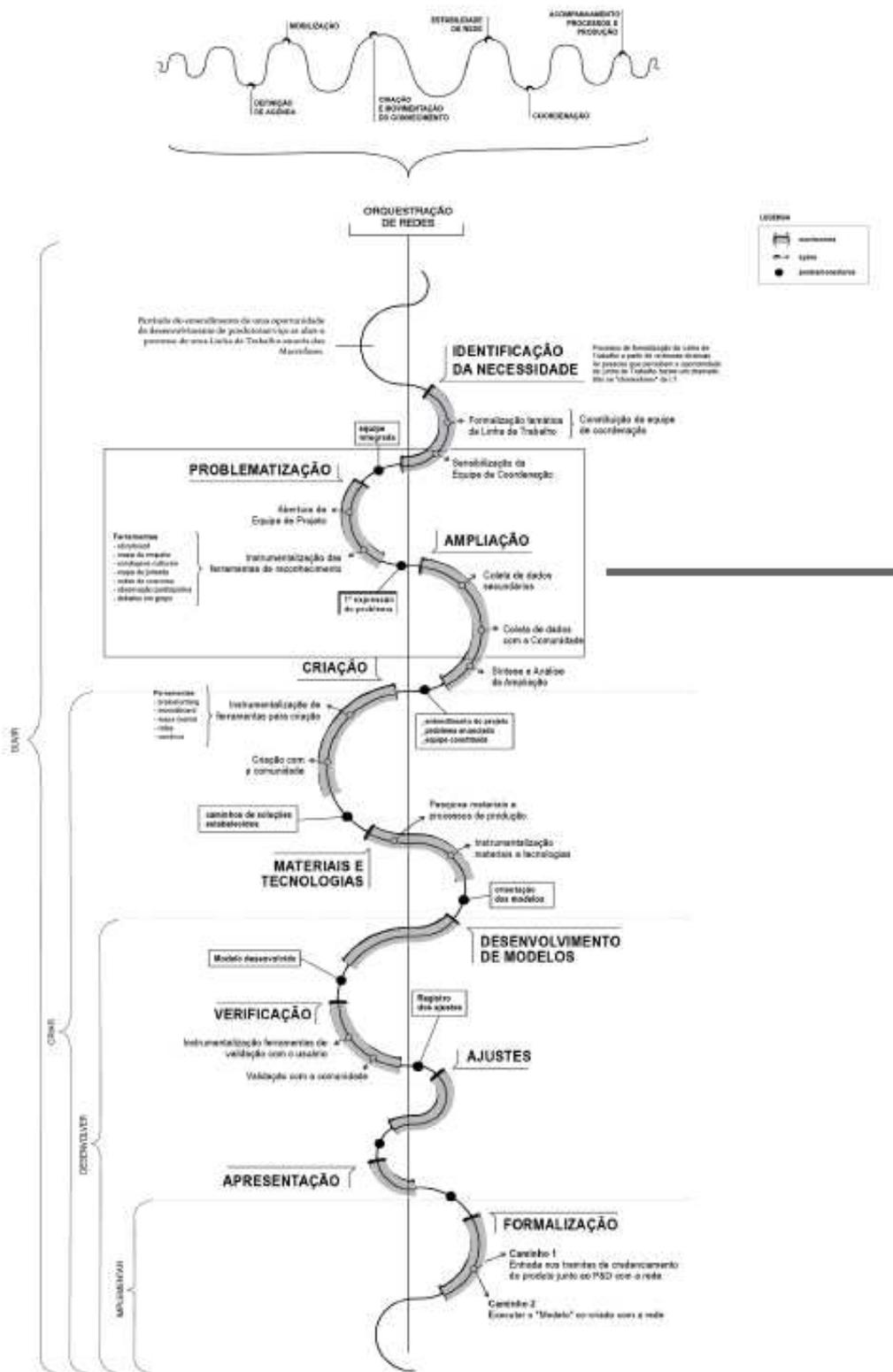
2. "Também com o governo nos enxergando melhor, eu acho, não que ele nos enxergue mal, mas dando mais incentivo e contando mais com laboratório cidadão como uma ferramenta para fazer bem o trabalho que o estado deveria fazer." [Fonte_8; Posição: 32]

Parcerias fortalecidas com universidades e governo

1. "Eu vejo também interagindo com as universidades de forma mais forte, que hoje está tudo muito no início, não se dá de forma tão intensa, toda questão do governo também, sendo, no caso, o instituto mais ativo em políticas públicas, de governo, para uma série de coisa, de cultura." [Fonte_7; Posição: 34]

ANEXO A – CD COM GRAVAÇÕES E TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

ANEXO B – CARTAZ COM O PROCESSO PROJETOAL PLANEJADO PARA A LINHA DE TRABALHO DE FACILITADORES AVD – MERCUR



ANEXO C – PARTE DO FOLDER QUE DESCREVE O PROCESSO VIVIDO NA

PROCESSO DA LINHA DE TRABALHO FACILITADORES – AVDs (ATIVIDADES DE VIDA DIÁRIA)

FASE 1: IDENTIFICAR

FASE 2: PLANEJAR

FASE 3: DEFINIR

FASE 4: CONSTRUIR

FASE 5: EXPERIMENTAR

FASE 6: VIVENCIAR

FASE 1**IDENTIFICAR A NECESSIDADE**

Na busca por criar soluções com as pessoas, procuramos nos reunir com elas para compreender as suas reais necessidades e como poderíamos ajudá-las em suas atividades da vida diária.

**FASE 2****criação da linha de trabalho**

Para que fosse possível encontrar soluções, se constituiu um grupo multidisciplinar de colaboradores da Mercur e outros parceiros, no Laboratório de Inovação Social da Mercur, apoiados pela rede de colaboração do Diversidade na Rua, e se desenhou uma linha de trabalho. Considerando um processo de sensibilização, a partir do contato de todas as pessoas com a rede.

O Laboratório de Inovação Social Mercur é um espaço que construímos para viver descobertas e promover interações entre a Mercur (sua estrutura, produtos, colaboradores) e a comunidade (pessoas e instituições). Um dos seus propósitos é a criação de soluções que ajudem a melhorar a vida das pessoas, a partir de necessidades legítimas e da convivência com elas.

ACESSE WWW.MERCUR.COM.BR/LAB

**FASE 3****DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA LINHA DE TRABALHO**

A partir das descobertas no processo de sensibilização, definiu-se a problemática da linha de trabalho, ou seja, o seu desafio:

Como desenvolver soluções que atendam a NECESSIDADE de pessoas com dificuldade de apreensão para realizar suas atividades de vida diária – ALIMENTAÇÃO, HIGIENE E APRENDIZAGEM – gerando independência, autonomia e dignidade, de forma acessível (preço e disponibilidade)?

FASE 4**OFICINAS DE COCRIAÇÃO**

A equipe da linha de trabalho trabalhou junto com a rede do Diversidade na Rua, utilizando a criatividade, a inteligência coletiva e a prototipação para desenvolver soluções funcionais para as pessoas, a partir da percepção delas sobre as possibilidades.

FASE 5
OFICINAS DE LEGITIMAÇÃO

Nessa etapa, a equipe experimentou as soluções que surgiram nas oficinas de cocriação, buscando legitimá-las e adequando o que fosse necessário.

FASE 6**RESULTADO**

Após as experimentações, validações e constantes interações com a rede, chegou-se a alguns resultados, como o Engrossador em Disco e o Fixador em Tiras. Sabe-se que esse foi apenas o início para tantas soluções possíveis, esse é o processo natural e o resultado de quando nos colocamos a serviço das pessoas.



LINHA DE TRABALHO DE FACILITADORES AVD – MERCUR

ANEXO D – ENTREVISTA COM O DIRETOR-GERAL DA MERCUR NO JC

Empresas&negócios

Com a palavra

Breno Strussmann

Mercur quer mudar o jogo da lógica comercial

Guilherme Dantas
 @guilhermedantas

Tentar algo novo não é exatamente um problema para a Mercur. Afinal de contas, em seus mais de 90 anos a empresa familiar, com sede em São Caetano do Sul, acumula um portfólio gigante com mais de 5 mil produtos para educação, saúde e aplicação industrial. Criada como uma recicladora de pneus, a companhia já fez de tudo um pouco: de bolas de tênis a tênis.

Desde sempre a partir da borracha – matéria-prima, também, de seu principal produto, a borracha de apagar, que tornou a empresa conhecida no País e representa hoje 20% das vendas.

Desde a década passada, porém, a experimentação cresceu em escala, tentando mudar a própria lógica comercial. Como a própria Mercur define, a empresa optou por colocar o bem-estar das pessoas à frente, com o negócio como uma consequência. Desde

então, criou direcionamentos que vão desde o fim dos incentivos à venda até a redução de diferenças salariais e a valorização de temas naturais.

Há 15 anos na Mercur, o diretor-geral Breno Strussmann comenta sobre os desafios dessa mudança, sem data para acabar. “A transformação em uma empresa perfeita não existe”, argumenta o executivo da empresa que mantém, hoje, quase 800 funcionários.



JC Empresas & Negócios – De que forma funcionam os direcionamentos adotados?

Breno Strussmann – Nosso entendimento é de que existe um compromisso com um mundo bom para todos. Eu preciso olhar, portanto, para as causas e consequências que a cadeia de produção tem com a natureza. É um processo que não pode olhar à frente, a par consequência, o negócio depois, uma visão diferente da que vinha sendo feita. Essa conscientização começou em 2007, e a elaboração de direcionamentos voltados às questões humano-socioambientais, em 2009. Eu meramos uma série de critérios, como ser uma empresa carbono neutra, a minimização de impactos em toda a cadeia de produção, promover ocupação e renda para colaboradores e entorno, reduzir as diferenças entre maior e menor salário, criar espaços de aprendizagem. Abaixo também os testes com organismos vivos, entre outros.

Empresas & Negócios – Esse processo de mudança gerou alguma dificuldade?

Strussmann – É um processo que vai estar sempre em andamento, pois não é uma fórmula ou um modelo. É um constante aprendizado. No desenvolvimento de um produto, por exemplo, nos deparamos com uma série de dificuldades, pois não necessariamente um produto novoável vai ajudar na que a pessoa precisa. Há uma série de contradições que, quando você começa essa caminhada, vai se deparar. É um processo lento, difícil, que faz com que as pessoas possam se abdicar de

interesses que antes julgavam relevantes. Traz conflitos pessoais, conflitos dentro da organização e nas relações, que hoje, no mundo convencional dos negócios, buscam apenas o lucro. Quando você inverte a ordem, precisa ter muita paciência para que isso seja feito de uma maneira emancipadora, e não opressora.

“Tenho a sensação de que os colaboradores, hoje, sabem que o clima, de maneira geral, traz satisfação e bem-estar. Sente-se isso na expressão das pessoas?”

Empresas & Negócios – Que tipo de atitude a Mercur tomou para “inverter a ordem”?

Strussmann – A Mercur opta, por exemplo, por não realizar promoções nem progressões de incentivo, porque isso é empurrar motardaria para o usuário final sem que ele tenha necessidade. Isso coloca em cheque o mercado promocional, o fazer negócio por fazer negócio. Mas a Mercur é uma empresa como qualquer outra. Nosso trabalho é de vidro, temos várias coisas que são contraditórias e contrárias sendo, porque a transformação da empresa em uma empresa ideal, perfeita, não existe. Constantemente vamos nos dar conta de várias coisas que precisam ser feitas de forma diferente.

Empresas & Negócios – Mas a Mercur

continua visando ao lucro para se manter, não?

Strussmann – O que a Mercur entende como essencial é que passa a ter uma relação colaborativa, e não mais competitiva, como no mercado convencional. Não há como evitar essa plataforma competitiva, mesmo por que nossos projetos também se alimentam dela em termos de investimento. A questão é como se faz isso, qual intenção da colocação, do método, interesse. Descobrir como o lucro pode vir a ser a consequência com a paciência e o cuidado com o meio ambiente e as pessoas. A Mercur precisa cuidar de seu resultado econômico, e continua apresentando o resultado dentro da expectativa, mesmo descontinuando linhas como as borrachas plásticas, os licenciamentos infantis, os negócios com indústrias fumageiras, armamentarias, de jogos de azar, de agrotoxicos.

Empresas & Negócios – A redução da diferença entre os salários tem surtido resultado?

Strussmann – Quando você começa a enxergar o que é uma relação opressora ou emancipadora, você vê que a distância que existe entre uma remuneração vertical e outra, que tenta ser cada vez mais horizontal, é muito grande. É uma relação colaborativa. Meu trabalho é decurtar de várias etapas anteriores e será em decorrência de etapas posteriores. Assim, passa a ser uma distribuição mais compartilhada do que é o resultado da organização. Tenho a sensação de que os colaboradores, hoje, sabem que o clima de mundo geral, traz satisfação e bem-estar. Sente-se isso na expressão das pessoas. Até no protagonismo e se mi-

neira com que elas se dedicam ao trabalho são mais participativas e reconhecidas.

Empresas & Negócios – Houve algum modelo a ser seguido?

Strussmann – Temos algumas referências, claro, mas quase toda nossa caminhada se dá de maneira espontânea. E a Mercur também não se considera e nem quer ser um modelo, ela busca a sua construção na medida em que entende o que é adequada para ela, do jeito que ela é.

Empresas & Negócios – A tendência é de expandir ou reduzir o portfólio?

Strussmann – A Mercur quer identificar as necessidades reais dos usuários finais. Não temos nenhum objetivo de expandir a linha de produtos, mas, se entendermos que há como produzir possibilidade com um produto que ainda não temos, vamos estudar com a comunidade de uso. Queremos evitar o mais do mesmo.

Empresas & Negócios – Há preferência pela borracha natural? Existe oferta suficiente?

Strussmann – Um dos direcionamentos da organização é ter, em dia, toda a linha produzida com insumos renováveis. Ainda temos linhas de borrachas plásticas, mas, gradualmente, o objetivo é sair disso. Antes, importávamos tudo, mas, hoje, conseguimos a simetria no Estado, e trazemos a natural do interior de São Paulo e da região amazônica. Caso optássemos totalmente pela látex, conseguiríamos, pois há oferta suficiente. É algo que encarece o produto final, mas que tem outro valor agregado. Não é proibido no produto, mas compensa socioambientalmente.