

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA HASKEL

Coprodução e valor social:
o caso Cambia Favela da Paz em um laboratório de inovação social

São Paulo
2020

FERNANDA HASKEL

Coprodução e valor social:
o caso Cambia Favela da Paz em um laboratório de inovação social

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Hourneaux Junior

Versão corrigida

São Paulo
2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Departamento de Administração Universidade de São Paulo

Haskel, Fernanda.

Coprodução e valor social: o caso Cambia Favela da Paz em um laboratório de inovação social/
Fernanda Haskel; orientador Prof. Dr.: Flávio Hourneaux Junior. São Paulo, 2020. 201 p.

Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Administração Geral.

1. Coprodução. 2. Valor social. 3. Cocriação. 4. Valor social. 5. Criação de valor. 6. Cocriação de valor social. 7. Inovação social. 8. *Gift economy*. 9. Transformações ecossistêmicas.

Nome: Fernanda Haskel

Título: Coprodução e valor social: o caso Cambia Favela da Paz em um laboratório de inovação social

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em: _____

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Fernanda Salvador Alves

Instituição: Escola de Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Julgamento: _____

Profª Drª Janette Brunstein

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Julgamento: _____

Profª Drª Líliliana Vasconcellos Guedes

Instituição: Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Julgamento: _____

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à capacidade humana de inventar, sonhar e criar alternativas plurais de se relacionar e de viver no Planeta Terra. Que o sonho coletivo tenha espaço para se manifestar, que esteja a favor da vida e da natureza, se fazendo faísca de cocriação de futuros possíveis para todos os seres. Que no processo nossas pontes sejam redes tecidas com cuidado e confiança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. orientador Dr. Flávio Hourneaux Junior por ter acreditado, por não ter desistido e por possibilitar a liberdade investigativa, que foi guiada pelo fenômeno e vozes do campo empírico. Agradeço também a outros professores da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA- USP), em especial a Prof.^a Dr.^a. Liliana Vasconcellos Guedes (FEA-USP) e Prof.^a Dr.^a. Rosa Maria Fischer (FEA-USP), com quem aprendi muito sobre temas de cultura organizacional, valores e relações de poder. Muito presentes em minha formação acadêmica agradeço aos professores e professora do Instituto de Psicologia, da mesma universidade (IPUSP): Prof. Dr. Sigmar Malvezzi e Dr. Alessandro Oliveira dos Santos, Dr. Marcelo Afonso Ribeiro e Prof.^a Dr.^a Vera Paiva.

Agradeço, em especial, as pessoas que participaram desta pesquisa: grupo de especialistas, Time Cambia Festival e Instituto Favela da Paz. Aprecio a beleza do caminho que percorremos juntos. Honro e reconheço esses encontros e possibilidades como um grande privilégio. Sou grata ao caminho de aprendiz de pesquisadora ter me moldado em abertura, permeabilidade e consciência da pluridiversidade de possibilidades e alternativas de se valer da realidade, interpretar o mundo e atribuí-lo sentido.

Agradeço em um nível muito profundo às minhas queridas amigas: Monica Noda, Cris Zimmerman e Fernanda do Canto. Ao meu querido e incansável companheiro Rodrigo, não tenho palavras para agradecer os colos e abrigos que me destes nesta profunda jornada de mestranda. Agradeço meus irmãos, mãe, pai e antepassados. Ainda lembro com gratidão das épocas de colheita de milho na casa de meus avós, que na lida do campo, sol a sol, chuva a chuva, sempre à 05 da manhã, me ensinaram a arte do semear. É preciso reza, terra e planta. É preciso tempo e dedicação para depois, se não chover demais, colher...e recomeçar o ciclo, guardando as melhores sementes, arando a terra e esperando agosto ou setembro para recomeçar a semeadura da próxima estação.

Agradeço à inspiradora natureza e ao tempo-arte que me convida a habitar o tempo do cocriar.

RESUMO

Haskel, F. (2020). Coprodução e valor social: o caso Cambia Favela da Paz em um laboratório de inovação social / (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

No estudo do caso Cambia Favela da Paz investiga-se como a coprodução influencia a criação de valor social. Com o objetivo geral de analisar o fenômeno em um caso de inovação social em contexto de favela brasileira, estabeleceram-se três objetivos específicos: (1) Caracterizar o processo da coprodução; (2) Identificar os efeitos e analisar o valor social identificado pelos diferentes públicos; (3) Compreender os fatores que facilitam e dificultam a criação de valor social no processo de coprodução. Como estratégia de coleta de dados, fez-se uso da observação participante e de entrevistas em profundidade com três grupos, cujos resultados foram comparados entre si: especialistas, Time Cambia e lideranças do Instituto Favela da Paz. A observação participante aconteceu durante o processo de coprodução no *Societal Transformation Lab (U.lab-2x)*, uma jornada de inovação multilocal para construir coletivamente sistemas sociais mais sustentáveis e equitativos em todo o mundo. Participaram mais de 40 pessoas na coprodução do caso, que contou com a parceria Cambia Festival, *Presencing Institute* e Instituto Favela da Paz, este último localizado na periferia de São Paulo e voltado à cultura regenerativa, cultura de paz e não violência. Os procedimentos de análise de dados foram orientados pela *Grounded theory*, com apoio do círculo hermenêutico e uso do *software Atlas.ti*. Como resultado, identificou-se que as características da coprodução em si estão associadas à criação de valor social, com principal destaque para: inclusão, diversidade e colaboração. Essas características também estão associadas a gerar soluções criativas, contribuindo para a inovação social, além de ampliar a representatividade e transcender a hegemonia e a unilateralidade na construção de soluções. Foi possível identificar a potência da coprodução para gerar mobilização, engajamento e coesão comunitária, ampliando o senso de pertencimento. Neste sentido, a coprodução se revela como uma potente estratégia para construir capitais sociais, contribuindo para a construção de redes de relacionamentos, o fortalecimento de capacidades locais e a ampliação da autoestima comunitária. Além do valor social, foi identificado no caso a criação de valor simbólico associado ao próprio processo em si. De maneira complementar à literatura, identificou-se o valor do aprendizado coletivo e do despertar da consciência para novas possibilidades de vida na terra: a favor da vida, da natureza e da regeneração. O valor do aprendizado coletivo e do despertar da consciência estão associados à ampliação dos círculos de amor e compaixão, despertando a empatia sistêmica, assim como, a experiência prática e coletiva em criar modelos sociais e organizacionais alternativos à lógica socioeconômica vigente, migrando da produção e consumo para a cocriação e compartilhamento. No entanto, ficou evidente que não basta colocar as pessoas juntas para colaborar, o processo de coprodução para a criação de valor social depende de condições de participação; dos princípios de reciprocidade, mutualidade e igualdade nas relações; e da qualidade do campo. Dentre as condições adequadas, destaca-se: formação do grupo, independentemente de cargos e hierarquias, propiciando vínculo e conexão humana; alinhamento de expectativas, valores e propósitos; e estabelecer um ambiente seguro emocionalmente, com qualidade de comunicação, diálogo e apreciação. Por fim, dialogando com a tendência apontada pela literatura de coprodução e valor social, o caso é um exemplo prático de modelos alternativos às tradicionais práticas de gestão, transcendendo os limites institucionais - do estado e empresas para gerar valor social, promovendo construções coletivas de maneira autônoma e auto-organizada, cujas ações em rede estão orientadas para a mudança no campo social e a cocriação de futuros com maiores possibilidades de vida no planeta.

Palavras-chave: Coprodução. Valor social. Cocriação. Valor social. Criação de valor. Cocriação de valor social. Inovação social *Gift economy*. Transformações ecossistêmicas.

ABSTRACT

Haskel, F. (2020). Co-production and social value: the case of Cambia Favela da Paz in social innovation laboratory (Master's degree dissertation). Economics, Business and Accounting School, University of São Paulo (FEA-USP), São Paulo.

For the Cambia Favela da Paz case study, our investigation focused on determining how co-production influences social value creation. With the general objective of assessing the phenomenon in a case of social innovation – within the context of a Brazilian “favela”, we have set three objectives, i.e.: (1) characterizing the co-production process; (2) identifying the effects, and analyzing the social value perceived by the different audiences; (3) understanding both enabling and hindering factors concerning the creation of social value in the co-production process. As a data collection strategy, we adopted the participant observation method, in addition to in-depth interviews with three groups. Next, we ran a comparative analysis of said groups’ results, comprising experts, Cambia Team, and leaders of the Favela da Paz Institute. Participant observation took place during the co-production process in the Societal Transformation Lab (U.lab-2x), which entailed a multi-site innovation journey to collectively build more sustainable and egalitarian social systems around the world. There were over 40 participants in the co-production of the case, which included the partnership among the Cambia Festival, the Presencing Institute, and the Favela da Paz Institute, located on the favela of São Paulo – focusing on regenerative culture, peace, and non-violence culture. We used the Grounded theory to support our data analysis procedures, as well as the hermeneutic circle and the Atlas.ti software. As a result, we could verify that co-production characteristics are connected to social value creation, with special emphasis on inclusion, diversity, and collaboration. Such characteristics are also connected with generating creative solutions, contributing to generate social innovation, in addition to expanding representativeness, and transcending the hegemony and unilaterality in the construction of solutions. Among our findings, the power of co-production stood out in leading the community’s mobilization, engagement, and cohesion, thus strengthening the sense of belonging. In this regard, the co-production emerges as a powerful strategy to build social capital, with emphasis on building networks of relationships, strengthening local capacities, and improving community self-esteem. Beyond the social value, we could identify the creation of symbolic value associated with the entire process. Complementarily to the literature, we verified the value of collective learning and raising the awareness towards new possibilities of life on earth: favorably to life, nature, and regeneration. The value of collective learning and the raising of awareness, connect to the expansion of the circles of love and compassion, giving rise to the systemic empathy, as well as the practical and collective experience in creating social and organizational models as alternatives to the current logic, while moving from the logic of production and consumption to one of co-creation and sharing. However, bringing people together for a common collaboration proved insufficient. That is, the process of co-production for the creation of social value depends on the conditions for the participation, principles of reciprocity, mutuality, and equality among relationships, and the quality of the field. Standing out among the adequate conditions, we have: the formation of the group – regardless of roles and hierarchical ranks– providing human bonding and connection; alignment of the expectations, values, and purposes; and setting an emotionally safe environment, where quality communication, dialogue, and appreciation prevail. According to the literature on co-production and social value, the case stands out as a model that beyonds the institutional boundaries generate social value and promote collective constructions in an autonomous and self-organized way, whose network actions are focused on changes in the social field, and the co-creation of future perspectives with better chances for life on the planet.

Keywords: Co-production. Social value. Co-creation. Social value. Value creation. Co-creation of social value. Social innovation. Gift economy. Ecosystem transformations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Instituto Favela da Paz, da janela para fora: bairro Jardim Nakamura, São Paulo	26
Figura 2: Instituto Favela da paz da janela para dentro: estúdio audiovisual e banda Poesia Samba Soul.....	26
Figura 3: Cadeia de valor em serviços públicos	51
Figura 4: Operacionalização do modelo metodológico de análise de dados	64
Figura 5: Codificação, agrupamento e interrelação dos dados das entrevistas para o grupo....	66
Figura 6: Elem Miranda, criadora do <i>VegeArt</i> - cozinha comunitária vegetariana, no Instituto Favela da Paz.....	98
Figura 7: O processo de coprodução e a criação de valor.....	108
Figura 8: Condições adequadas de participação no processo de cocriação	117
Figura 9: Condições adequadas – contorno da gestão	122
Figura 10: Condições de participação: cuidar das relações	123
Figura 11: Condições adequadas de participação e campo da cocriação.....	125
Figura 12: Apresentação dos resultados.....	130
Figura 13: A inclusão do público final e o valor social	141
Figura 14: A inclusão do público final, níveis de confiança e o valor social	142
Figura 15: Ecologia de saberes - a diversidade e pluralidade na criação de valor social	146
Figura 16: Alinhamento de <i>inputs</i> e cocriação de valor no Cambia Favela da Paz.....	148
Figura 17: Coprodução, efeitos positivos do processo influenciadores da percepção de valor ...	151
Figura 18: Desafios e facilitadores do processo de coprodução	153
Figura 19: Níveis de confiança, condições de participação e valor social.....	155
Figura 20: Campo da cocriação	159
Figura 21: A influência da coprodução na criação de valor social	162

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização da coprodução	34
Quadro 2: Os efeitos positivos da coprodução	38
Quadro 3: Macro dimensões de valor social	42
Quadro 4: Fatores associados à promoção da criação de valor social.....	45
Quadro 5: A relação por similaridade entre os conceitos teóricos de coprodução e valor social...	48
Quadro 6: Fatores que influenciam a criação de valor	54
Quadro 7: Fatores que influenciam a percepção de valor	55
Quadro 8: Caracterização dos grupos participantes da pesquisa	61
Quadro 9: Caminho metodológico e estratégias de pesquisa deste estudo.....	69
Quadro 10: <i>Inputs</i> do processo: lógica de valor - intencionalidade e natureza das ofertas	78
Quadro 11: <i>Inputs</i> do processo: lógica de valor - intencionalidade e natureza das ofertas	80
Quadro 12: Características do processo estudado	92
Quadro 13: Efeitos e valor percebido no processo de coprodução.....	104
Quadro 14: Fatores associados à criação de valor e efeitos positivos associados ao processo de coprodução	106
Quadro 15: Desafios e consequências dos desafios do processo.....	114
Quadro 16: Fatores que dificultam e fatores que facilitam o processo	126
Quadro 17: Fatores relacionais e de comunicação que facilitam o processo	128
Quadro 18: Componentes da qualidade do processo de coprodução com vistas a gerar valor	129
Quadro 19: Características da coprodução – dados empíricos e teóricos.....	131
Quadro 20: Coprodução e valor social	133
Quadro 21: A relação entre os efeitos do processo da coprodução e o valor social.....	135
Quadro 22: Relação entre os efeitos da coprodução (<i>outputs</i>) e o caso estudado	136
Quadro 23: <i>Code index</i> : Arranjo para os significados dos vários níveis de codificação e etapas de análise	191
Quadro 24: Categorias das condições adequadas de participação.....	192
Quadro 25: Categorias do campo da cocriação	194
Quadro 26: Efeitos potenciais das condições adequadas para a qualidade do campo.....	196

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Pergunta de pesquisa	20
1.2 Justificativa	21
1.3 Objetivos	27
1.4 Definições teóricas e premissas conceituais	27
1.5 Estrutura da dissertação	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1 Coprodução	30
2.1.1 Coprodução e cocriação	30
2.1.2 Caracterização da coprodução	31
2.1.3 Efeitos positivos da coprodução	35
2.2 Valor social	40
2.3 Coprodução e valor social	47
2.3.1 Coprodução e criação de valor	51
3 METODOLOGIA	56
3.1 Natureza da pesquisa e estratégia de coleta de dados	56
3.1.1 Critérios de escolha do caso	57
3.1.2 Critérios de escolha dos participantes da pesquisa	60
3.2 Análise de dados	62
3.3 Postura investigativa e critérios de qualidade da pesquisa	66
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	70
4.1 Caracterização do processo	70
4.1.1 <i>Inputs</i> do processo da coprodução do Cambia Favela da Paz	71
4.1.1.1 <i>Inputs</i> do Cambia Festival	71
4.1.1.2 <i>Inputs</i> do <i>Presencing Institute</i>	72
4.1.2 Caracterização do processo: especialistas (ESP)	81
4.1.3 Caracterização do processo: coprodutoras (CAM e IFP)	86
4.2 Os efeitos do processo e o valor percebido	93
4.2.1 Os efeitos do processo e o valor: especialistas (ESP)	93
4.2.2 Os efeitos do processo e o valor: coprodutoras (CAM e IFP)	95
4.3 Facilitadores e dificultadores para criar valor	108
4.3.1 Características e desafios do processo	109
4.3.2 Condições adequadas de participação	115
4.3.2.1 Formação do grupo: vínculos e conexões humanas	115
4.3.2.2 Alinhamento de expectativas, clareza e condução do processo	117

4.3.3 O campo da cocriação.....	123
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	129
5.1 Coprodução: características, efeitos e valor gerado	130
5.1.1 Inclusão do público final	137
5.1.2 Diversidade de repertórios e pluralidade de saberes em colaboração	142
5.2 Cocriação de valor e Percepção de valor	146
5.2.1 Cocriação de valor	146
5.2.2 Percepção de valor	150
5.3 Fatores que facilitam e dificultam a coprodução associados ao valor social.....	151
5.3.1 Mutualidade, reciprocidade, igualdade e condições de participação.....	156
5.3.2 A copresença e o campo de cocriação	158
5.4 Como a coprodução influencia a criação de valor social?	160
6 CONCLUSÕES	164
6.1 Reflexões sobre a abordagem metodológica.....	171
6.2 Desafios, limites e pesquisas futuras.....	173
6.2.1 Desafios e limites.....	173
6.2.2 Futuras pesquisas	173
6.3 Contribuições e o papel ético-político desta pesquisa	175
6.4 Contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais	176
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
REFERÊNCIAS	180
Apêndice 1: Roteiro semiestruturado – Coprodutores IFP	189
Apêndice 2: Roteiro semiestruturado – Coprodutores ESP	190
Apêndice 3: Índice de códigos (<i>Code Index</i>)	191
Apêndice 4: Categorias teórico-empíricas: condições adequadas de participação.....	192
Apêndice 5: Campo da cocriação	194
Apêndice 6: Efeitos potenciais das condições adequadas de participação para a qualidade do campo.....	196
Apêndice 8: Diário de campo, janeiro 2020	197

1 INTRODUÇÃO

O papel das instituições no desenvolvimento econômico como viabilizadora da governança comum dos recursos naturais e produtivos, visão defendida por North (1990), foi contestada por Elinor Ostrom¹ (Ostrom, 1990; Baiardi, 2011). A pesquisadora identificou, em diferentes comunidades, urbanas e rurais, que quando há **diálogo** entre as pessoas de um grupo a ponto de estabelecer **relações de confiança recíprocas** elas são capazes de prosperar, resolver conflitos, garantindo sustentabilidade ambiental, sem, necessariamente, ter interferência institucional do Estado ou de empresas. Ostrom cunha o termo *coprodução* (Cinquini et al., 2017; Coutinho et al., 2019) ao chegar a “um sistema conceitual próprio em torno da ação coletiva” (Baiardi, 2011, p. 203). Em seu livro “Governando os bens comuns: a evolução das instituições para a ação coletiva”², a economista reconhece os limites de empresas e Estado em resolver problemas comuns e se contrapõe à lógica econômica vigente, pautada na competitividade (Ostrom, 1990).

Caracterizada como uma atividade genuinamente coletiva (Bovaird & Loeffler, 2012) e horizontal (Coote, 2012), a coprodução preconiza a participação ativa de múltiplos públicos em pluralidade de perspectivas, cuja centralidade está nos cidadãos, usuários e comunidades para as quais os produtos, serviços e políticas são destinados (Ostrom, 1999; Coote, 2012; Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016). Na esfera de Governo, sobretudo no Reino Unido, a coprodução ganhou espaço em meados da década de 1980, quando se ampliou o debate sobre práticas avaliativas de políticas públicas em torno dos resultados para além da quantidade, alcance e do custo do que era ofertado e passou a considerar o quanto e como essas ofertas correspondem às importâncias, necessidades e são valorizadas pelas pessoas para as quais os serviços são direcionados (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012).

No mesmo período, no setor privado, com crescente competitividade, as empresas buscavam estratégias para aumentar o diferencial competitivo, ampliando o valor gerado para o público final, quando este passou a ser considerado na cocriação³ de produtos e serviços

¹ Primeira mulher a receber o Nobel de Economia, em 2009.

² Tradução da autora. Título original: *Governing the commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*.

³ Coprodução e cocriação foram identificados na literatura como conceitos semelhantes à caracterização e efeitos do processo. Portanto, trata-se neste estudo como conceitos análogos. No entanto, a coprodução é mais frequentemente utilizada em políticas públicas e cocriação no setor privado, tanto em empresas quanto em negócios e empreendimentos sociais. Embora semelhantes, neste estudo adota-se o constructo coprodução, por considerar que a cocriação é uma das possibilidades de coproduzir, ao lado de outras fases de concepção,

(Normann & Ramirez, 1993). Assim como Ostrom (1990) reconheceu os limites do Estado e de iniciativas privadas na governança de bens comuns, o Estado e as empresas também identificam seus limites em criar valor para o público final por meio de modelos de gestão centrados na visão de técnicos e fornecedores (*provider-centred design*) (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012). Nesta perspectiva, a coprodução, orientada para cooperação, integração, troca e compartilhamento de recursos (Ostrom & Ostrom, 1977; Ostrom, 1999), representa, na década de 1980, uma mudança de paradigma na maneira de criar e produzir bens, produtos e serviços, tanto no setor público (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012), quanto no privado (Normann & Ramirez, 1993), cuja centralidade no desenho de produtos e serviços está no público final (*user-centred design*) com vistas a ampliar o valor gerado (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Normann & Ramirez, 1993).

Em pesquisas recentes de negócios sociais em países em desenvolvimento, De Silva e Wright (2019) afirmam que a cocriação possibilita criação de valor de negócio de maneira concomitante ao valor social. Os autores associam a cocriação como uma estratégia de inovação aberta (*open innovation*), que tem sido praticada em laboratórios de inovação social. Tanto a cocriação, quanto a coprodução estão associadas a gerar inovação social em políticas públicas (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014). Pesquisas apontam que a participação ativa e plural de *multi-stakeholders* para encontrar alternativas diante de problemas complexos possibilitam gerar ideias criativas e promover a inovação social (Grina, 2015; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Dialogando com Ostrom (1999), um dos resultados mais reveladores de seus estudos aponta para a identificação de que não há um padrão único para chegar nas soluções: elas são novas, inesperadas e diferentes para cada grupo; e são os próprios grupos que encontram, de maneira autônoma, maneiras sustentáveis de lidar com os problemas.

Na administração, o valor social começou a ser discutido em empreendimentos sociais, cujos objetivos são duplos: econômicos e sociais (Saurabh Lall, 2016; Meyskens, Carsrud & Cardoso, 2010). No estudo de criação de valor em empreendimentos sociais⁴, Auerswald (2009) tipifica o valor gerado em valor privado e valor social. O valor privado é caracterizado pelo autor como o excedente entre produtor e consumidor, tipificado em financeiro, de reputação e ético; e o valor social deriva dos efeitos positivos da transparência e eficácia da governança em

desenvolvimento e implementação de projetos, programas ou políticas (Bovaird, T., 2007; Bovaird & Loeffler, 2012).

⁴ Iniciativas de responsabilidade social corporativa, iniciativas sociais com investimento privado e negócios sociais (Auerswald, 2009).

ações diretas para lidar com as desigualdades. No entanto, para o autor, a criação de valor em empreendimentos sociais “diz respeito à equidade, não à eficiência” (Auerswald, 2009, p.54).

Para tratar a equidade como fator associado ao valor social (Auerswald, 2009), torna-se relevante aprofundar a discussão em torno da exclusão social. Para tanto, faz-se uso dos estudos de Amartya Sen⁵ (2000), que aborda a exclusão social em uma perspectiva multidimensional, associando-a à privação da liberdade para o exercício das capacidades humanas e participação social. O economista indiano, tendo como contexto de estudo a crise econômica na Ásia, enfatiza “o papel das exclusões sociais, tanto na gênese quanto seus efeitos nos ciclos de exclusão social” (Sen, 2000, p. 4). Para ele, “a exclusão dos pobres da participação e do acesso a oportunidades e atividades é uma importante dimensão não material da pobreza que precisa ser reconhecida e tratada” (p. 5) e associa os diferentes tipos de exclusão como maneiras de empobrecer vidas humanas. O autor coloca luz aos níveis de confiança como uma condição para o exercício do protagonismo na promoção do bem-estar social, contrapondo a ideia da “pobreza vista como a falta de capacidade para levar uma vida minimamente decente” (p. 6).

Em diálogo com Auerswald (2009), a partir da análise de casos ibero-americanos de negócios sociais, Portocarrero e Delgado (2010) relacionam o valor social à erradicação da pobreza e as desigualdades sociais. Os autores associam o valor social em aspectos tangíveis, como o aumento de acesso a bens e serviços, e intangíveis, como a promoção da cidadania, participação social, dialogando com Sen (2010) e desenvolvimento de capital social. O capital social, dentre outros fatores, diz respeito à construção de redes de relacionamentos locais e fortalecimento de capacidades; construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade; construção de rede social, confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação; maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações e melhora de autoestima (Portocarrero & Delgado, 2010).

De maneira geral, a concepção de valor social para Portocarrero e Delgado (2010) passa por aspectos de **inclusão** e **autonomia** correspondendo a dimensões importantes para melhorar a qualidade de vida das pessoas mais vulneráveis. Eles ressaltam que a geração de valor social passa pelo caminho de reforçar seu **senso de pertencimento**, fortalecer sua **identidade coletiva** e aumentar a **legitimidade** de suas iniciativas. Os autores relatam que um dos maiores desafios das pessoas marginalizadas pelas classes cultural, social e economicamente dominantes é construir uma identidade como membros dessa sociedade, com maior senso de pertencimento. O **capital social**, como constituinte do valor social (Portocarrero & Delgado, 2010) tem como

⁵ Nobel de Economia em 1998, economista, filósofo e sociólogo indiano.

fator estruturante a existência da **confiança** em grupo ou coletivo (Torres & Barki, 2013; Coleman, 1988).

Desta maneira, o valor social, tanto na perspectiva de Auerswald (2009), quanto na de Portocarrero e Delgado (2010), dialoga diretamente com Sen (2000), que coloca a emancipação humana no centro de suas discussões sobre exclusão social, destacando a importância dos níveis de confiança para exercício da cidadania, da autonomia e para o protagonismo na promoção do bem estar social. Nesta concepção, a defesa de Portocarrero e Delgado (2010) é que as intervenções sociais possam ser concebidas com a inclusão de sua participação, constituída com confiança, reciprocidade e cooperação mútua. O que dialoga com o conceito e contexto da gênese da coprodução por Ostrom (1990), assim como seus princípios identificados por Nesta (2010) como mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações.

É importante destacar que Portocarrero e Delgado (2010) identificaram que a participação social é influenciada pelas desigualdades sociais – transpassadas pelas assimetrias estruturais de desigualdade de cor, classe e gênero. Nesta direção, os pesquisadores defendem a importância de remover barreiras que impedem a inclusão das pessoas mais pobres, minimizando obstáculos legais, simbólicos e culturais que estruturam a desigualdade social. Ao tratar da remoção de barreiras simbólicas que impedem a inclusão, é possível remeter a Bourdieu (1978; 1980), que defende que a diferença de capitais simbólicos e culturais, compõem o *habitus* de classe – a estrutura sociocultural a qual guia o comportamento das pessoas, demarcando de maneiras explícitas e implícitas as diferenças socioculturais. O pesquisador salienta que a diferença de capitais culturais e simbólicos pode causar constrangimento nas participações, além de violência simbólica.

Para Santos (2004; 2009), essa violência acontece de maneira estrutural e sistemática, onde as pessoas mais pobres e marginalizadas pelo sistema sociocultural dominante têm seus saberes e vidas apropriadas, oprimidas, invisibilizadas e exploradas. No contexto das favelas brasileiras, o estudioso chegou aos conceitos “ecologia de saberes” e “copresença radical”, como alternativas para a descolonização do pensamento ocidental, passando a valorizar os conhecimentos plurais em copresença, onde se suspendem, temporariamente, as assimetrias estruturais de desigualdade.

Neste estudo, o valor social considera as perspectivas de Portocarrero e Delgado (2010), Auerswald (2009), com apoio das perspectivas de emancipação humana de Sen (2010) e emancipação social (Santos, 2004, 2009), em complemento a Bourdieu (1978; 1980). Desta forma, aprofundam a perspectiva socioeconômica e cultural associadas ao valor social, partindo da prerrogativa de romper a centralização de poder e as barreiras que impedem a inclusão.

No entanto, com análise de 3.401 casos de negócios sociais nascentes em todo o mundo, Saurabh Lall (2016) identificou que há uma crescente racionalização do setor social, cuja orientação da mensuração de performance social (*social performance measurement – SPM*), serve prioritariamente para prestar contas aos financiadores e está orientada para provar (*to prove*), em detrimento de melhorar (*to improve*), seguindo uma lógica linear e objetiva de avaliar os resultados sociais. Por outro lado, quando associado a uma estrutura experimental de aprendizagem (Pritchett, Samji & Hamme, 2013), o sistema de monitoramento e avaliação (M&A) no processo de implementação de intervenções sociais, pode servir tanto como apoio para qualificar as avaliações com base em evidências (*evidence-based*), quanto como possibilidade de pesquisa de desenhos alternativos do projeto durante o processo de implementação, diminuindo os custos da avaliação, ampliando a eficácia e abrindo possibilidades para o desenvolvimento das capacidades organizacionais e inovação (Pritchett, Samji & Hammer, 2013; Patton, 2010). Mesmo que essa segunda alternativa possa auxiliar na prestação de contas (*to prove*), melhorar o processo ou o desenho do projeto em tempo real (*to improve*) e com isso possa ser considerada mais legítima e melhor utilizada por incorporar as práticas de M&A a um sistema de aprendizagem que se concentra na elaboração contextual dos resultados (Pritchett, Samji & Hammer, 2013; Patton, 2010), ela ainda serve à medição de performance e não à equidade associada ao valor social (Auerswald, 2009). Mesmo transcendendo a orientação avaliativa da dualidade entre provar (*to prove*) e melhorar (*to improve*) (Saurabh Lall, 2016; Pritchett, Samji & Hammer, 2013; Patton, 2010), observa-se que as práticas avaliativas estão orientadas centralmente para melhorar a eficácia, a eficiência, a otimização de recursos das intervenções sociais e não a eficiência, associado ao valor social por Auerswald (2009).

Por outro lado, os efeitos identificados na literatura relacionados a coprodução podem ser associados ao valor social, dentre eles a promoção da autonomia e protagonismo (Nesta, 2011); fortalecimento das capacidades locais de identificar, desenvolver e sustentar as soluções e o uso dos recursos e riquezas de maneira mais efetiva (Bovaird & Loeffler, 2012; Kokko, 2018; Hagan, 2019; Ward & UN Women, 2013); e ascensão das pessoas para relações mais colaborativas, autorais e menos assistencialistas (Bovaird e Loeffler, 2012). No entanto, embora a literatura aponte inúmeros efeitos positivos da coprodução e cocriação, associando a esses processos a geração de valor social, ainda não há clareza sobre como a relação entre coprodução e cocriação e o valor social acontece (De Silva & Wright, 2019). Os autores reforçam que compreender essas dinâmicas é uma estruturante lacuna teórico-empírica para ampliar o envolvimento de investidores, técnicos e sociedade sobre a importância do tema em

intervenções com fins sociais. Além disso, há um apontamento de que são necessárias investigações aprofundadas para analisar a natureza dos resultados com os processos de cocriação e coprodução, os motivos pelos quais os públicos são convidados a participar e quais são as condições para que esses resultados ocorram (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014).

1.1 Pergunta de pesquisa

A construção da pergunta de pesquisa, partiu de pressupostos teóricos de coprodução e valor social, assim como da relação entre ambos conceitos, construiu-se a pergunta de investigação deste estudo.

a) Pressupostos de coprodução:

- I. A partir do **diálogo** e das **relações de confiança**, as comunidades são capazes de encontrar, com autonomia, soluções diante de problemas comuns (Ostrom, 1990);
- II. Mutualidade, reciprocidade e relações igualitárias são princípios da coprodução (Nesta, 2011);
- III. Ao tratar de coprodução e valor comum é necessário considerar os ativos e os patrimônios de um povo (Ostrom, 1990).

b) Pressupostos do valor social:

- I. O valor social está associado à equidade (Auerswald, 2009), erradicação da pobreza e diminuição das desigualdades, que por sua vez estão associados à inclusão e participação social, assim como o desenvolvimento de capitais sociais (Portocarrero & Delgado, 2010);
- II. A inclusão na participação e a autonomia depende do níveis de confiança (Sen, 2010; Torres e Barki, 2013; Coleman, 1988; Portocarrero & Delgado, 2010), reciprocidade e cooperação mútua; assim como, do **senso de pertencimento**, que está associado à identidade como membro de um grupo (Portocarrero & Delgado, 2010) e da **legitimidade** das iniciativas e saberes (Portocarrero & Delgado, 2010; Santos, 2004; 2009);
- III. O valor social está associado à construção de capital social (Portocarrero & Delgado, 2010).

c) Sobre a relação entre coprodução e valor social:

- I. As relações de confiança, mutualidade e reciprocidade, assim como a consideração de patrimônio, ativos, iniciativas e saberes estão relacionados tanto com a coprodução (Ostrom, 1990; Nesta, 2010; Bovaird, 2007; Bovaird &

Loeffler, 2012), quanto com o valor social (Portocarrero & Delgado, 2010; Auerswald, 2009; Sen, 2000; Santos, 2004; 2009);

- II. A inclusão da voz das pessoas mais vulneráveis, associada ao valor social (Portocarrero & Delgado, 2010) é compatível com a centralidade do público final (Ostrom, 1990; Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016).

Considerando que (1) a coprodução coloca a colaboração como alternativa evolutiva às instituições públicas e privadas no modelo de governança de bens comuns⁶ (Ostrom, 1990), capaz de criar valor na perspectiva do público final (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Normann & Ramirez, 1993; De Silva & Wright, 2019); e (2) mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações são princípios da coprodução (Nesta, 2010), ao mesmo tempo que são fatores associados à participação e criação de capital social, componente do valor social (Portocarrero & Delgado, 2010); reconhecendo que a coprodução e a cocriação estão associados à inovação social - necessárias diante dos complexos problemas ecossistêmicos (Grina, 2015) e geram valor social (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Normann & Ramirez, 1993; De Silva & Wright, 2019). Buscando responder a uma lacuna teórico-empírica de pesquisa sobre o tema, este estudo tem a seguinte pergunta de investigação: **Como a coprodução influencia a criação de valor social sob diferentes perspectivas?**

1.2 Justificativa

É crescente o número de pesquisas acadêmicas e de construção de modelos avaliativos para verificar resultados sociais das intervenções que visam promover a justiça social e diminuir as desigualdades (Di Domenico, 2010; Battilana, 2010; Torres & Barki, 2013; Dufays & Huybrechts, 2014). Ao mesmo tempo, é crescente a demanda de mensurar resultados sociais para direcionar de maneira eficiente os recursos (Pritchett, Samji & Hammer, 2013) e qualificar intervenções públicas e privadas, de modo a ampliar o valor social gerado (Austin et al., 2006; Austin et al., 2008). Ao mesmo tempo, aferir tais resultados tem sido um desafio significativo para iniciativas públicas, privadas e em negócios de impacto – que surgem com o propósito de gerar valor social (Dees, 1998; Austin et al., 2006; Auerswald, 2009; Torres & Barki, 2013; Bovaird et al., 2016). A exigência de relatos imparciais, quantitativos e comparáveis, muitas vezes são pré-condições para fornecer apoio técnico e/ou financeiro de origem privada para

⁶ O bem comum, para Norberto Bobbio (1986), está associado à felicidade natural, e vai além do bem individual, privado ou público, para ele trata-se de um valor que é comum ao grupo e que somente encontra se a ação for percorrida em concordância e em conjunto.

iniciativas de desenvolvimento social (Molecke, 2015). No entanto, é importante salientar que as práticas avaliativas que se valem da lógica linear são vistas como modelos frágeis por, muitas vezes, desconsiderarem a complexidade das dinâmicas e dos fenômenos sociais (Ebrahim & Rangan, 2010; Santos, 2010; Saurabh Lall, 2016).

Por outro lado, as avaliações participativas e responsáveis tem a perspectiva de valorizar a experiência e as narrativas de públicos impactados, considerando a inclusão de visões multissetoriais e multidisciplinares em processos avaliativos participativos (García, 1994; Pérez Sánchez et al., 2013; Casas et al., 2017). Em projetos sociais, ou negócios de impacto, é crescente a investida de criar modelos avaliativos que deem conta de mensurar de maneira comparável o valor social (Di Domenico, 2010; Battilana, 2010; Torres & Barki, 2013; Dufays & Huybrechts, 2014). Mesmo o valor social em negócios sociais sendo aferido de maneira ampla em termos de critérios quantificáveis, permitindo clareza nas métricas e comparabilidade entre indicadores, Ebrahim e Rangan (2010) defendem que indicadores pré-concebidos, que possuem uma teoria linear de mudança e estratégia fortemente focada na operação, têm a capacidade de medir seus insumos, atividades e produtos, mas não conseguem mensurar razoavelmente seus impactos e o valor social gerado. Nesse sentido, os pesquisadores defendem que esta abordagem pode atender a perspectiva de financiadores e gestores, mas deixam uma lacuna na investigação de resultados de natureza social.

Assim, os modelos de avaliação com indicadores-padrão embora possibilitam comparabilidade e maior objetividade em resposta aos investimentos, consideram, prioritariamente a perspectiva da equipe técnica e de financiadores (Saurabh Lall, 2016; Shoko, Weaver e Ashley, 2016; Moleke, 2015) e está associada a uma racionalização do setor social, trazendo os resultados, muitas vezes relacionando custo-benefício. Ostrom (1990), precursora do termo coprodução, desassocia o valor social considerado a partir do capital econômico ou da lógica mercantil. Por outro lado, mesmo avaliações participativas, com estruturas de experimentação e aprendizagem para aprimorar o desenho de projetos no processo de implementação (Pritchett, L. Samji, S., Hammer R, J. 2013; Patton, 2010), estão orientadas para o desenvolvimento organizacional e eficácia das intervenções. Ou seja, sem a intencionalidade declarada de criar valor ou com a orientação investigativa a equidade e a participação, associadas ao valor social (Auerswald, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010).

Acompanhando a literatura de criação de valor, que parte do pressuposto que o valor é fundamentalmente derivado e determinado com o uso (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), ou seja, pelo público final (Holbrook, 1987). Nesse sentido, é reconhecido na literatura de negócios

sociais, que o valor social transcende a cadeia lógica e objetiva de resultados, há influências específicas de cada contexto e é percebido de maneiras diferentes a partir da experiência dos diferentes públicos (Di Domenico et al., 2010; Kroeger & Weber, 2014; Dufays & Huybrechts, 2014; Kuhnen & Hagn, 2015; Langella & Pedrini, 2015; Kokko, 2018). Nesta perspectiva, Sen (2000), e ao questionar a mensuração de valor social na perspectiva mercadológica e atribui às particularidades em sentido e significado do exercício das capacidades humanas na sociedade.

Para considerar o contexto de estudo de Ostrom (1999), também questiona o valor social de maneira mercantil. A literatura de criação de valor tem como pressuposto que o valor é percebido pelo uso e determinado pela experiência (Vargo, Maglio e Akaka, 2008) do público final (Holbrook, 1987). A literatura aponta que a percepção de valor é subjetiva (Kokko, 2018; Guclu et al., 2002; Austin et al., 2006; Zahra et al., 2009) e acontece de maneira assimétrica pelos diferentes públicos (Edvardsson & Tronvoll, 2010; Kokko, 2018). Segundo a literatura, o valor percebido é influenciado pelas estruturas sociais (Edvardsson & Tronvoll, 2010), depende do sistema de valor e lógica de importâncias individuais, da intenção e do objetivo prévio de cada *stakeholder*, e da maneira como eles interagem no processo de criação e desenvolvimento do produto e serviço (Kokko, 2018).

De todo modo, Auerswald (2009) convida os empreendimentos sociais a desafiar a lógica de eficiência privadas onde “prioritariamente se consideram os custos ou benefícios sociais e, consideram que os problemas sociais resultantes são resolvidos por meio de ações de governos ou fundações privadas.” Apostando, Nesse sentido, na ação de pequenos movimentos que, por meio de ação em rede, podem ativar vários tipos de alavancagem para a impulsionar impactos de grande escala em um mundo altamente interligado, como alternativa “para enfrentar os desafios globais melhor do que qualquer governo ou outra organização estabelecida, seja corporativa ou não” (Auerswald, 2009, p. 55). O autor aponta que os desafios globais para lidar com problemas socioambientais tenderiam que transcender o crescimento e desenvolvimento institucional a ampliar a produção em rede para ampliar a possibilidade de gerar inovação social em escalas globais, o que significa para o autor “a peça final do quebra-cabeça do empreendedorismo e do valor social” (Auerswald, 2009, p.55). aponta que os desafios globais aumentam a tendência de ação e produção em rede impacto. (Auerswald, 2009, p.54).

Para Reypens, Lievens e Blazevic (2019), os complexos problemas sociais requerem modelos inovadores, com abordagens mais abertas, colaborativas e horizontais às tradicionais práticas de gestão (Reypens, Lievens & Blazevic, 2019). Os autores sinalizam que os

complexos desafios na ciência e negócios impulsionam organizações a colaborar em redes, justificando a proeminência de redes interorganizacionais para gerar inovação. Na ação em rede e construções coletivas, o foco de discussões tem sido como apoiar a colaboração entre as diversas partes interessadas, transpassando os limites organizacionais. Apontam a importância dos orquestradores das redes que consideram as diversas partes interessadas que interagem durante a construção coletiva de soluções inovadoras, diante dos problemas emergentes. Nesse sentido, os complexos problemas sociais requerem modelos inovadores, com abordagens mais abertas, colaborativas e horizontais às tradicionais práticas de gestão (Reypens, Lievens & Blazevic, 2019).

No artigo “*Cocreate Social Innovation*”, Grina (2015) defende que o contexto de crise econômica mundial, mudanças climáticas e o aumento das desigualdades são fatores globais que “pressionam os líderes públicos e organizações, organizações da sociedade civil e corporações” para promoverem a sustentabilidade. O autor defende que a inovação social deve servir como impulsionadora de mudanças positivas e contra os efeitos negativos do desenvolvimento e associa a coprodução, em um processo de intersectorialização aberto, colaborativo, com envolvimento de base e relações mútuas. Defendendo que a coprodução e a cocriação têm um papel importante na geração de inovação social - necessário diante dos desafios ecossociais globais. Para Grina (2015), se faz urgente investir e investigar a cocriação e a coprodução na perspectiva de gerar inovações sociais, que para a pesquisadora, são necessárias diante de problemas ecossociais, tais como a crise climática e a injustiça social (Grina, 2015).

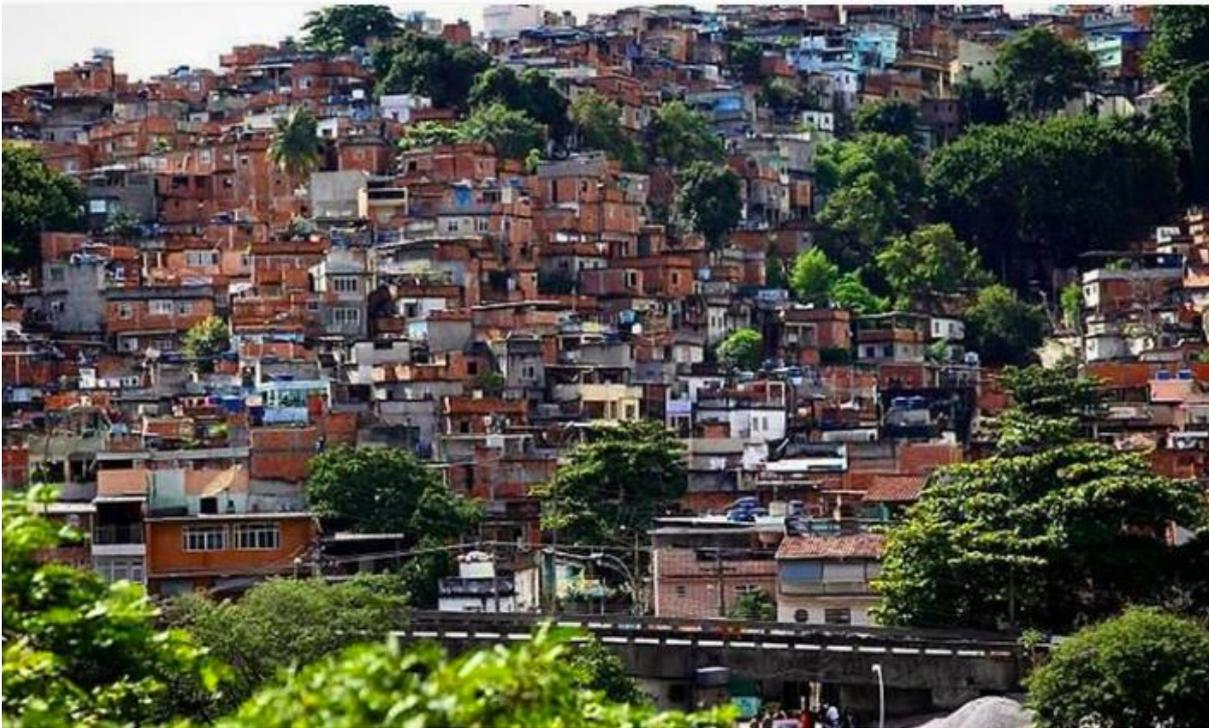
Reypens, Lievens e Blazevic (2019), Auerswald (2009) e Grina (2015) dialogam com a teoria de Ostrom (1990), que aposta na autonomia de comunidades, que com condições adequadas encontram diferentes alternativas para lidar com os desafios da sustentabilidade, sem necessariamente contar com apoio institucional. Considerando a luz colocada nos pequenos grupos sociais (Auerswald, 2009) e a potência da ação em rede, associando as construções coletivas a potência para gerar ideias criativas (Grina, 2015; De Silva e Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019), inovação social (Voorberg, Bekkers e Tummers, 2014; De Silva e Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019).

Mesmo que a literatura aponte inúmeros ganhos com processos coproduzidos, dentre a geração de valor social, a ampliação do significado dos resultados para o público final e inovação social, para Voorberg, Bekkers e Tummers (2014) e De Silva e Wright (2019) a relação lógica entre coprodução, seus efeitos e valor social não está clara e se configura uma

lacuna de investigação. Mesmo sem entender exatamente como acontece (Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; De Silva & Wright, 2019), os estudos apontam que a coprodução e a cocriação geram valor social (Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; Normann & Ramirez, 1993; De Silva & Wright, 2019) e inovação social (Grina, 2015; Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; De Silva & Wright, 2019). Para Grina (2015) diante da crise climática, aumento das desigualdades sociais e problemas ecossociais é emergente considerar a cocriação e construção coletiva e participativa, como estratégia de enfrentamento dos desafios globais.

Por este motivo, optou-se por estudar o processo de cocriação do caso Cambia favela da Paz, com observação participante, que foi complementada com entrevistas em profundidade com especialistas e coprodutoras do caso estudado. O Cambia é um movimento auto-organizado de *Gift economy*, desenhado para a cultura regenerativa, que ao passar por um laboratório de inovação social - *Presencing Institute*, teve a edição do Festival Cambia Favela da Paz, realizado no Jardim Nakamura, favela de São Paulo em parceria com o Instituto Favela da Paz. As figuras 1 e 2 são fotografias do Instituto Favela da Paz: da janela para fora, com a vista do bairro Jardim Nakamura e da porta para dentro: o estúdio audiovisual com a apresentação do Poesia Samba Soul, formado por integrantes Favela da Paz.

Figura 1: Instituto Favela da Paz, da janela para fora: bairro Jardim Nakamura, São Paulo



Fonte: Favela da Paz (2020).

Figura 2: Instituto Favela da paz da janela para dentro: estúdio audiovisual e banda Poesia Samba Soul



Fonte: Favela da Paz (2020).

1.3 Objetivos

A partir da perspectiva de diferentes públicos, este estudo tem como objetivo geral: **analisar o valor social criado no processo de coprodução de um caso de inovação social em contexto de favela brasileira.**

Para tanto, estabeleceram-se três objetivos específicos:

- I. Caracterizar o processo da coprodução;
- II. Identificar os efeitos e analisar o valor social identificado pelos diferentes públicos;
- III. Compreender os fatores que facilitam e dificultam a criação de valor social no processo de coprodução.

1.4 Definições teóricas e premissas conceituais

A literatura aponta similaridade e complementaridade em relação aos conceitos de coprodução e cocriação. Diferenciados, em especial, por sua origem, o termo coprodução surgiu em contexto de governança de bens comuns com Elinor Ostrom (1999) e cocriação em contexto de empresas privadas para ampliar o diferencial competitivo (Normann & Ramirez, 1993) e, mais recentemente em negócios sociais (De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Ambos estão associados ao potencial de gerar valor, à inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; Kokko, 2018; De Silva & Wright 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019), e pressupõem a centralidade do público final na construção das soluções e tomada de decisão, a participação ativa de múltiplos públicos e o compartilhamento de recursos (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; Kokko, 2018; De Silva & Wright 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). No entanto, a literatura de coprodução reconhece a cocriação como uma das fases em que a coprodução pode acontecer (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012). Nesse sentido, por uma questão de amplitude conceitual e alinhamento da origem do conceito com o objeto deste estudo, adota-se como estrutura no referencial teórico e construção desta dissertação o conceito de coprodução.

Ressalta-se, no entanto, que, com as entrevistas e imersão no campo empírico, ficou claro que o termo *cocriação* é mais conhecido e, portanto mais utilizado pelos participantes, mesmo que se referindo a outras fases além do criar coletivamente. Cita-se a exemplo o coplanejamento, copriorização e coexecução, todas reconhecidas na literatura como fases da coprodução (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012). Nesse sentido, considerando o referencial teórico, adotou-se como premissas conceituais que: 1. a cocriação é uma das fases ou uma das possibilidades da coprodução; e 2. a definição de coprodução e cocriação não

apresentam contrariedades, pois têm propósitos comuns e características, processos e efeitos potenciais compartilhados.

Com isso, vale destacar que, seguindo o paradigma e a episteme deste estudo, na etapa de codificação de dados empíricos, no respeito e valorização da voz das participantes da pesquisa utilizou-se como “código” empírico o termo cocriação, tal como verbalizado nas entrevistas. Em confirmação à literatura, com os procedimentos de codificação, interpretação, compreensão e análise dos dados identificou-se que há similaridade e não contrariedade em relação às características da coprodução do referencial teórico.

Este estudo aborda a relação entre coprodução e criação de valor sob a perspectiva de diferentes públicos, tratados nesta pesquisa como *stakeholders*. Adota-se a definição de Freeman (1983) e *multi-stakeholders* por Raymond e DeNardis (2015). Freeman (1983, p. 91) caracteriza *stakeholders* em um sentido amplo como: “grupos ou indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos”. Já *Multistakeholders* é definido como “duas ou mais classes de atores engajados em um empreendimento de governança comum em relação a questões que consideram de natureza pública” (Raymond & DeNardis, 2015, p. 473). Definem-se ainda outros dois conceitos utilizados neste estudo: valor social e inovação social.

Valor Social: associado com a diminuição das desigualdades, erradicação da pobreza (Sen, 2000; Prahalad & Hart, 2002; Auerswald, 2009; Portocarrero & Delgado, 2013; Santos, 2004, 2009), equidade (Auerswald, 2009) e que contribuem para a melhoria das condições e da qualidade de vida das pessoas (Sen, 2000; Auerswald, 2009).

Inovação Social: *Stanford Social Innovation Review*, por Deiglmeier e Miller (2008), define a inovação social como “uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou as soluções existentes, para a qual o valor criado agrega principalmente à sociedade como um todo, e não aos indivíduos.” (p. 40).

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis seções:

- I. **Introdução:** apresentação contextual dos conceitos de coprodução e valor social, apresentação do problema de pesquisa, justificativa e objetivos geral e específicos;
- II. **Referencial Teórico:** a partir do estudo teórico, apresentam-se os conceitos de coprodução, valor social, criação valor e a relação entre coprodução e valor social.
- III. **Metodologia:** descrição da abordagem, tipo de pesquisa, procedimentos de investigação, codificação e análise de dados;

- IV. **Resultados:** os resultados da análise dos dados empíricos são apresentados pela ordem dos objetivos específicos com quadros comparativos entre os três grupos participantes da pesquisa: especialistas (ESP) e coprodutores do caso estudado - Time Cambia (CAM) e Lideranças do Instituto Favela da Paz (IFP);
- V. **Discussão de resultados:** os resultados empíricos são comparados com a teoria, aprofundando a compreensão do fenômeno estudado, na intenção de contribuir com a teoria de coprodução, valor social e criação de valor;
- VI. **Conclusão:** a partir da discussão teórica; conclui-se a dissertação tendo como referência os objetivos da pesquisa e a pergunta de investigação; apresentam-se as delimitações do estudo; futuras pesquisas; e as contribuições do estudo para a teoria, práticas gerenciais e sociedade;
- VII. **Considerações finais:** o fechamento do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Coprodução

2.1.1 Coprodução e cocriação

As definições de coprodução e cocriação são apresentadas na literatura de maneira correlacionada e muitas vezes como sinônimas. Ambos conceitos surgiram em meados da década de 1980 em uma ampliação de perspectiva acerca de resultados e ampliação do valor gerado pela cadeia de produção de produtos e serviços públicos ou privados. As características e efeitos de coprodução trabalhados neste estudo é proveniente do estudo de modelos alternativos à lógica institucional - privada ou Estatal - para a governança de bens comuns (Ostrom, 1990) e de pesquisas em políticas públicas com origem, especialmente, do Reino Unido com estudo de casos europeus (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012). No entanto, o termo cocriação é usado, em especial, no setor privado, incluindo os empreendimentos sociais (Lopera-Molano & Lopera-Molano, 2020).

Bovaird (2007) define coprodução como a participação ativa de múltiplos públicos, incluindo o público final, podendo passar pelas fases de: criação, construção, desenvolvimento, implementação e/ou avaliação de produtos e serviços de interesse público (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012). Nessa perspectiva a cocriação corresponde a uma das possibilidades de coproduzir, ou seja está incluída no conceito de coprodução e é caracterizada, Nesse sentido, como uma de suas fases. A cocriação, por sua vez, ganhou notoriedade especialmente no setor privado em uma perspectiva de ampliar o diferencial competitivo, quando o sucesso empresarial passou a considerar o sistema de valor para além da firma (Normann & Ramirez, 1993) e passou a considerar o cliente na cadeia de valor (Porter, 1985).

Caracterizada e com efeitos semelhantes à coprodução, a literatura de cocriação também enfatiza a “centralidade” para caracterizar a participação dos consumidores e usuários, que participa ativamente em todo o processo de desenho e criação de novos produtos e serviços (Lopera-Molano & Lopera-Molano, 2020). Os estudos de cocriação em negócios sociais, colocam a cocriação como estratégia aberta de inovação (*open innovation*), sendo utilizado em alguns laboratórios de inovação social (De Silva & Wright, 2019), tal como aconteceu no processo do caso estudado⁷. Ainda há a definição de cocriação de valor, que considera como

⁷ O Cambia Festival, passou por uma jornada aberta de inovação social, oferecida pelo laboratório de inovação social *Societal Transformation Lab (U.lab-2x)*, cujo método foi elaborado a partir de vinte anos de pesquisa-ação, por pesquisadores em administração, cultura e mudança organizacional, vinculados ao MIT. Hoje a plataforma multidisciplinar *Presencing Institute* cocria laboratórios de inovação social em todo mundo e está

característica específica a colaboração e a integração de recursos por diferentes públicos (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), tal como apontado por Ostrom (1990) como constituinte da coprodução; e a possibilidade de criar valor conjunta entre os diferentes atores (Grönroos, 2011).

No entanto, Grönroos (2011) contesta a lógica subjacente utilizada no setor privado para a cocriação de valor. O autor afirma que em contexto de empresas, a inclusão do cliente como cocriador de valor segue a visão unilateral e estrategicamente pensada para cocriar valor apenas para o negócio, sem considerar a criação de valor para todos que participam do processo. Assim, recorre-se a Prahalad e Venkat (2004), que argumentam que a cocriação trata-se de uma participação específica e diz respeito à possibilidade de criar valor de maneira conjunta, que Grönroos (2011) denomina cocriação de valor. Em complemento, para Vargo, Maglio e Akaka (2008), a cocriação de valor “impulsiona a inovação e a evolução no mercado, também impulsiona a geração de novos conhecimentos nos negócios, na academia e na prática” (p.3).

Tanto no setor público e em negócios sociais, os conceitos de coprodução e cocriação têm efeitos positivos semelhantes e complementares e estão associados à inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014) e criação de valor social (De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Embora haja distinção de contextos e de origem, não há diferenças estruturais nas definições e nem nos efeitos gerados pela coprodução e cocriação. Ambos consideram a inclusão do público final no processo de criar produtos e serviços, apresentam efeitos semelhantes e reconhecem o potencial de ampliar a criação de valor e gerar inovação. No entanto, a coprodução pode ir além da cocriação, considerando também outras fases necessárias para a construção de soluções (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012). Nesse sentido, a título de operacionalização do conceito, adotou-se o constructo de coprodução, em complemento à literatura de cocriação do referencial teórico.

2.1.2 Caracterização da coprodução

Elinor Ostrom, na década de 1970, após imersivas pesquisas sobre o envolvimento e participação de cidadãos em detrimento de respostas institucionais no tema de governança de bens comuns, cria o conceito de coprodução (Cinquini et al., 2017; Coutinho, et.al., 2019). Ostrom (1990) argumenta como resultados de seus estudos que nem o Estado, nem o mercado têm sido bem-sucedidos na resolução de problemas comuns, relacionados à sociedade e ao meio ambiente. Em seus estudos, ela explora as condições sob as quais os problemas de recursos

orientada a construir coletivamente transformações sistêmicas a partir da conscientização (*awareness-based collective action*).

comuns são geridos de maneira satisfatória ou insatisfatória. Como resultado, sob a análise institucional, ela defende que muitas lacunas de governança de bens comuns têm alternativas a partir de organizações locais e voluntárias. Com suas investigações, ela abre a possibilidade de uma maior diversidade para soluções possíveis para a governança de bens comuns e de interesse público a partir da integração, compartilhamento de recursos, com ação coletiva, colaborativa e intersetorial (Ostrom, 1990; Cinquini et al., 2017).

Segundo Bovaird e Loeffler (2012), antes da década de 1980, em uma perspectiva centrada no fornecedor (*provider-centred design*), os serviços públicos eram projetados principalmente pelos profissionais – técnicos e especialistas – para o público final. À medida que no setor público a perspectiva de resultados foi expandida para além da quantidade da oferta e passou a considerar a qualidade e a efetividade de serviços públicos na perspectiva do público final, ampliaram-se estudos sobre a participação do usuário final em processos de produção de serviços públicos (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012). O mesmo acontecia no setor privado, quando também na década de 1980, o cliente e consumidor final passou a ser considerado da cadeia de criação de valor da empresa (Normann & Ramirez, 1993). Frente à crescente concorrência empresarial e inicial período de internacionalização de empresas e dos processos de produção e consumo, incluir o público final na cadeia de valor empresarial passou a ser considerada uma estratégia de adequar as soluções às necessidades do público final e criar diferencial competitivo de mercado (Normann & Ramirez, 1993; Porter, 1995).

Desde então, no reconhecimento dos limites da centralização do Estado (Bovaird & Loeffler, 2012) e da firma (Prahalad & Ramaswamy, 2009) na geração de valor, a inclusão da sociedade e do público final nos processos de produção e criação de produtos e serviços públicos e privados ganha proeminência e relevância na discussão teórico-empírica (Normann & Ramirez, 1993; Bovaird & Loeffler, 2012; Hagan, 2019). Considerar o quanto e de que maneira as ofertas correspondem às suas necessidades e são valorizadas pelo público final significa uma mudança paradigmática, que coloca o usuário e o público de interesse (*people of concern*) no centro do processo decisório da criação e produção de produtos e serviços (Bovaird, 2007; Prahalad & Ramaswamy, 2009; Bovaird & Loeffler, 2012; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019).

Usar estratégias para construir soluções centradas nas necessidades dos usuários (*user-centred design*) é o paradigma que sustenta a concepção teórico-empírica da coprodução e da cocriação (Maguire, 2001; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Wetter-Edman et al., 2014). *User-centred design* é conceituado como uma abordagem centrada no usuário e em suas necessidades, traz o público final para o centro da cadeia de valor, cuja participação determina

requisitos e atributos de produtos e serviços de maneira mais assertiva (Maguire, 2001; Wetter-Edman et.al., 2014). Sob esse paradigma, a coprodução transborda a lógica de soluções centradas no fornecedor (*provider-centred design*) e dos grupos que dispõem de condições financeiras e técnicas de oferecer produtos e serviços (Bovaird & Loeffler, 2012; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). A evolução se dá em deixar de construir *para as pessoas*, passando por *fazer com as pessoas*, chegando a ampliação da inclusão e autonomia onde as pessoas assumem o protagonismo da construção, estágio onde o conceito da coprodução está se desenvolvendo atualmente (Bovaird & Loeffler, 2012).

Para fins deste estudo, a coprodução é definida como a participação ativa de múltiplos públicos, incluindo o público final em algumas ou em todas as etapas de produção de produtos e serviços (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016). Estudos de casos coproduzidos no Reino Unido e União Européia identificaram que a participação dos diferentes públicos acontece em algumas ou em todas as fases da coprodução (Bovaird et al., 2016). Os pesquisadores identificaram as seguintes etapas como possibilidades de coprodução: coplanejamento, cocriação, copriorização, cofinanciamento, cogestão, coentrega, comonitoramento e coavaliação.

Caracterizada como uma atividade genuinamente coletiva (Bovaird & Loeffler, 2012), cuja relação é de natureza iterativa e ativa das partes interessadas (Bovaird 2007; Bovaird et al., 2016), a coprodução acontece sem necessariamente existirem relações institucionalizadas (Ostrom, 1996; Ramirez, 1999). Para Nesta (2011), a coprodução perpassa os princípios de reciprocidade e da mutualidade. Segundo o pesquisador, estabelece-se uma relação igualitária e recíproca entre os profissionais e usuários finais e esses princípios favorecem que as pessoas se sintam autônomas para exercerem com maior protagonismo o papel de agentes de mudança. Nessa perspectiva, consultar a comunidade, por si só, não caracteriza uma atividade coproduzida, a menos que essa consulta exceda a transmissão de informações e implique na tomada de decisão (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016).

O ponto estrutural da definição da coprodução é deixar de tratar usuários e comunidades apenas como “receptores” passivos dos serviços e considerá-los “ativos pensantes” (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird, 2007). Desta maneira, na coprodução considera-se o público final e a comunidade como uma importante fonte de ativos, cujas capacidades, saberes, experiências e recursos complementam o conhecimento dos profissionais que tradicionalmente desenvolvem soluções (Bovaird & Loeffler, 2012). No quadro 1, a seguir, resumem-se as características da coprodução e os fatores estruturantes ao processo.

Quadro 1: Caracterização da coprodução

COPRODUÇÃO - CONCEITO	Fonte
Participação ativa de múltiplos públicos, incluindo o público final em algumas ou em todas as etapas de produção de produtos e serviços.	Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016.
O PROCESSO	Fonte
FASES: Planejar, criar, priorizar, financiar, gerir, entregar, monitorar e/ou avaliar.	Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012.
PRINCÍPIOS: Mutualidade, relações igualitárias e recíprocas entre usuários e provedores de serviços.	Nesta, 2011.
Condições de participação e comunicação.	Ostrom, 1990.
Troca e intercâmbio de saberes.	Ostrom, 1990; Nesta, 2011.
Consideração dos diversos ativos que constituem o patrimônio de um povo, o intercâmbio de saberes e as condições de participação e a comunicação.	Ostrom, 1990.
Horizontalidade.	Coote 2012.
Caracterização	Fonte
Atividade genuinamente coletiva.	Ostrom, 1990; Bovaird e Loeffler, 2012.
Ação colaborativa e intersetorial.	Ostrom, 1990; Coote 2012; Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016.
Participação ativa de múltiplos públicos, em multidisciplinariedade.	Coote 2012; Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; Grina, 2015; Bovaird et al., 2016; Cinquini et al., 2017; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.
Centralidade do público final, com a inclusão em processos decisórios: participação ativa e inclusão de usuários e comunidades na criação e priorização na construção de alternativas que impactam seus modos de vida; assim como a legitimação e validação das ofertas.	Ostrom, 1990; Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; Grina, 2015; Bovaird et al., 2016; Nesta, 2010; Kokko, 2018; Hagan, 2019.
Compartilhamento e contribuição integrada de recursos por diferentes <i>stakeholders</i> .	Ostrom e Ostrom, 1977; Vredenburg et al. 2002; Wever, Van Kuijk e Boks, 2008; Bovaird 2007; Bovaird et al., 2016; Cinquini et al., 2017; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva e Wright 2019; Governance International, 2019.
Uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios.	Bovaird e Loeffler, 2012; Ward e UN Women, 2013.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em Ostrom e Ostrom (1977); Ostrom (1990); Vredenburg et al. (2002); Bovaird (2007); Wever, Van Kuijk e Boks (2008); Nesta (2011); Bovaird e Loeffler (2012); Ward e UN Women (2013); Voorburg, Bekkers e Tummers (2014); Grina (2015); Bovaird et al. (2016); Kokko (2018); Hagan (2019); De Silva e Wright (2019); De Silva, Al-Tabbaa e Khan (2019); Governance International (2019).

Nota-se no quadro 1 que centralidade do usuário final, é composto pela participação ativa na criação das soluções e inclusão da tomada de decisão (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et

al., 2016) e que, segundo os autores, diz respeito à priorização e também como legitimação e validação das ofertas (Bovaird & Loeffler, 2012). A ativa participação do usuário final está associada a uma maior efetividade e longevidade das intervenções (Bovaird, 2007; Nesta, 2011; Bovaird & Loeffler, 2012).

Além disso, nota-se que a coprodução também pressupõe a integração e compartilhamento de ativos e recursos pelos diferentes stakeholders, usuários, comunidades e provedores - técnicos e financiadores (Vredenburg et al., 2002; Wever, Van Kuijk & Boks, 2008; Bovaird, 2007; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright 2019). A troca e compartilhamento de saberes pelos usuários, comunidade e pelos provedores de serviços (Ostrom & Ostrom, 1977; Governance International, 2019) e o uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios (Ostrom, 1990); Bovaird & Loeffler, 2012; Ward & UN Women, 2013) são estruturantes ao conceito. O que pode ser complementado com Ostrom (1990), que defende que em ações que requerem governança coletiva e a participação de pessoas e comunidades locais, é importante considerar os diversos ativos que constituem o patrimônio de um povo, o intercâmbio de saberes, assim como as condições de participação e comunicação.

A integração de recursos (Vredenburg et al., 2002; Wever, Van Kuijk & Boks, 2008; Bovaird, 2007; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright 2019), com troca e compartilhamento de saberes (Ostrom & Ostrom, 1977; Governance International, 2019) e utilização das capacidades e ativos locais (Bovaird & Loeffler, 2012; Ward & UN Women, 2013), contribuem com a diminuição de custos (Bovaird & Loeffler, 2012; De Silva & Wright 2019), otimização de recursos (Bovaird 2007; Maskrey, 2011; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; De Silva & Wright 2019), adequação das soluções aos problemas e necessidades sociais, na perspectiva do usuário final (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). A utilização de suas participações para a construção de algo que é comum a um coletivo está associado ao motivo pelos quais as pessoas participam e se engajam em processos coproduzidos (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012).

2.1.3 Efeitos positivos da coprodução

Estudos demonstram que a inclusão do público final na produção de produtos e serviços tem sido o fator-chave nas discussões sobre ampliação da qualidade e efetividade da oferta de serviços públicos (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012) e contribui com a criação de valor (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019;

De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019) e inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Com a inclusão do público final na criação e produção de serviços e produtos de interesse social, a coprodução é uma estratégia de criar soluções que respondem de maneira contextualizada e mais adequada aos problemas enfrentados pela sociedade e às necessidades do usuário final, tanto no setor público (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016); quanto em negócios sociais (Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Além disso, há uma correspondência das ofertas àquilo que é considerado importante, prioritário e é valorizado pelo público final (Bovaird 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright 2019). De maneira complementar, os estudos revelam que em processos coproduzidos e cocriados os resultados têm maior significado para o público final (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright 2019).

Em diálogo com Ostrom (1990), Coote (2012) defende que a coprodução é uma estratégia de fazer mais e melhor para o bem comum de todas e todos. A pesquisadora defende que é uma alternativa que considera os recursos humanos que geralmente não são valorizados na construção de soluções sociais e promove a autonomia das pessoas no desenvolvimento de suas habilidades e melhora da qualidade de vida. Para ela, a coprodução é sobre os provedores e usuários estarem e trabalharem juntos em horizontalidade de parcerias para definir e planejar o que é necessário e importante ser feito. Ela defende que há muitos recursos e saberes locais e dentro das comunidades, que não estão visíveis na construção de alternativas para os problemas sociais. E complementa que é preciso aprender com pessoas que já praticam a coprodução em seus contextos, especialmente os mais vulneráveis socialmente. Ela ainda aborda que a coprodução trata de uma estratégia de realmente criar novos tipos de serviços para que considerem as pessoas como um todo, não apenas sobre o problema a ser enfrentado.

O despertar da autonomia e protagonismo local no processo de coprodução desencadeia e influencia a possibilidade de mudança de comportamento e sustentação das soluções ao longo do tempo (Nesta, 2010; Bovaird & Loeffler, 2012). Além dos ganhos citados, a coprodução também estimula o fortalecimento das capacidades locais de identificar, desenvolver e sustentar as soluções e o uso dos recursos e riquezas de maneira mais efetiva (Bovaird & Loeffler, 2012; Kokko, 2018; Hagan, 2019; Ward & UN Women, 2013). Bovaird e Loeffler (2012) defendem que a coprodução possibilita a ascensão das pessoas para relações mais colaborativas, autorais e menos assistencialistas ou passivas em relação aos que promovem e financiam as intervenções de interesse público.

No contexto empresarial, também na década de 1980, o sucesso das empresas começou a ser discutido de modo a transpassar a centralidade na firma. Com o objetivo de ampliar o diferencial competitivo, a cocriação passou a ser considerada como uma estratégia de criação de valor para o negócio, onde o usuário final é incluído na cadeia de valor (Normann & Ramirez, 1993). A cocriação, termo mais amplamente utilizado no contexto de empresas e negócios sociais (Al-Tabbaa & Khan, 2019; De Silva et al., 2019), também tem como princípio a participação ativa dos usuários (Maguire, 2001; Wetter-Edman et al., 2014) e a participação de equipes multidisciplinares, que em um processo colaborativo compartilham de diferentes conhecimentos e percepções na perspectiva de encontrar coletivamente alternativas e soluções para problemas complexos (Al-Tabbaa & Khan, 2019; De Silva et al., 2019; De Silva & Wright, 2019).

A cocriação é definida como a participação central dos consumidores e usuários em todo o processo de desenho e criação de novos produtos e serviços (Lopera-Molano & Lopera-Molano, 2020). Assim como na coprodução, não é toda participação que é considerada como cocriação, trata-se de uma participação específica (Prahalad & Venkat, 2004). Diz respeito à possibilidade de criar valor de maneira conjunta, quando o público final tem participação ativa e colaborativa na construção da sua experiência considerando seu contexto, desejos e necessidades (Prahalad & Venkat, 2004; Jansen & Pieters 2018). Análoga à coprodução, há a defesa de que a participação do público final é um valioso e importante recurso e que a cocriação é uma estratégia para gerar valor (Kambil, Ginsber, Bloch, 1996; Kambil, Friesen, Sundaram, 1999) tanto para o negócio quanto valor social, no caso de negócios sociais (Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019).

Tanto em políticas públicas quanto em negócios sociais, a prática da coprodução e da cocriação estão associadas à geração de inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Em negócios sociais, a cocriação é tratada como uma estratégia (De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019; De Silva et al., 2019) e paradigma (Chesbrough, 2003; Pallot et al., 2010) de inovação aberta (*open innovation*), que em negócios sociais é capaz de gerar valor social e de negócio de maneira concomitante (De Silva & Wright, 2019). Com o estudo de múltiplos casos de negócios sociais em países em desenvolvimento, De Silva, Al-Tabbaa e Khan (2019) identificaram que a cocriação possibilita integrar as necessidades exatas do público final, contribui com o desenvolvimento institucional, o fomento de parcerias e oferece *insights* para expandir os modelos de negócio a favor da transformação em termos de eficácia das intervenções e escalabilidade.

Com a multiplicidade de públicos participantes, amplia-se a possibilidade de soluções criativas na solução de problemas complexos, tal como os relacionados à promoção de justiça social e sustentabilidade (Grina, 2015; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Grina (2015) ainda argumenta que os resultados publicamente, socialmente e ecologicamente desejáveis provavelmente dependerão de soluções inovadoras. O pesquisador justifica esse como sendo um dos motivos pelos quais o interesse em coprodução e cocriação tem sido suscitado nos últimos anos.

No terceiro setor, embora incipiente, a coprodução é exercida especialmente em atividades de mobilização social (Bovaird, 2007). Em agências internacionais, especialmente as que trabalham em causas humanitárias e de desenvolvimento social, também há o desenvolvimento teórico-empírico de abordagens participativas (*participatory approach*) que consideram a comunidade e os usuários como o centro da construção das intervenções (Ward & UN Women, 2013). Abordagens como *community-based approach* preconizam a valorização e a inclusão de recursos e saberes locais, além de colocar quem é afetado pelo problema como um parceiro-chave no desenvolvimento das estratégias relacionadas ao enfrentamento desse problema (Maskrey, 2011; Ward & UN Women, 2013) na perspectiva de alternativas para diminuir a vulnerabilidade social (Maskrey, 2011).

No quadro 2, apresenta-se o resumo dos efeitos positivos associados à coprodução.

Quadro 2: Os efeitos positivos da coprodução

EFEITOS POSITIVOS DA COPRODUÇÃO	FONTE
Qualidade, otimização de recursos e longevidade	
Ampliação da qualidade da oferta de serviços públicos.	Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012.
Diminuição de custos.	Bovaird e Loeffler, 2012; De Silva e Wright 2019.
Otimização de recursos.	Bovaird 2007; Maskrey, 2011; Bovaird e Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; De Silva e Wright 2019.
Longevidade das intervenções, sustentação das soluções ao longo do tempo.	Bovaird e Loeffler, 2012.
Efetividade, utilidade e adequação	
Adequação das soluções: aos problemas socioecológicos e necessidades sociais (<i>community-centred design</i>), do usuário final (<i>user-centred design</i>) e do ser humano (<i>human-centred design</i>).	Bovaird, T., 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Koko, 2018; Hagan, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.
Utilidade para o público final.	Hagan, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.
Efetividade da oferta.	Bovaird, 2007; Nesta, 2011; Bovaird e Loeffler, 2012; Hagan, 2019.

Mudança de comportamento: autonomia, protagonismo e relações mais colaborativas	
Maior possibilidade de mudança de comportamento.	Bovaird e Loeffler, 2012.
Autonomia e protagonismo.	Nesta, 2011.
As pessoas se tornam agentes de mudança.	Nesta, 2011.
Fortalecimento das capacidades locais de identificar, desenvolver e sustentar as soluções e o uso dos recursos e riquezas de maneira mais efetiva.	Bovaird e Loeffler, 2012; Kokko, 2018; Hagan, 2019; Ward e UN Women, 2013.
Ascensão das pessoas para relações mais colaborativas, autorais e menos assistencialistas.	Bovaird e Loeffler, 2012.
Criação de valor, sentido e significado	
Criação de valor social.	Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.
Criação de valor de negócio.	De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.
Criação de valor simbólico.	Voorberg, Bekkers e Tummers, 2014.
Amplia o valor percebido pelos diferentes públicos participantes do processo.	Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019.
Valor simbólico: associado ao processo em si.	Voorberg, Bekkers e Tummers, 2014.
Resultados tem com maior significado para o público final.	Bovaird e Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva e Wright 2019.
Soluções criativas e inovação social	
Soluções criativas na solução de problemas complexos.	Grina, 2015; De Silva e Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.
Inovação social.	Voorberg, Bekkers e Tummers, 2014; De Silva e Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.

Fonte: Elaborada pela autora (2021), com base em Ostrom e Ostrom (1977); Ostrom (1990); Vredenburg et al. (2002); Bovaird (2007); Wever, Van Kuijk e Boks (2008); Nesta (2011); Bovaird e Loeffler (2012); Ward e UN Women (2013); Voorburg, Bekkers e Tummers (2014); Grina (2015); Bovaird et al. (2016); Kokko (2018); Hagan (2019); De Silva e Wright (2019); De Silva, Al-Tabbaa e Khan (2019); Governance International (2019).

Como apresentado no quadro 2, os efeitos positivos da coprodução, identificados na literatura estudada, foram agrupados em cinco dimensões: (I) Qualidade, otimização de recursos e longevidade; (II) Efetividade, utilidade e adequação; (III) Mudança de comportamento: autonomia, protagonismo e relações mais colaborativas; (IV) Criação de valor, sentido e significado; e (V) Soluções criativas e inovação social. Nota-se que o valor simbólico está agrupado com o valor de negócio e o valor social na dimensão (IV). Destaca-se que Voorberg, Bekkers e Tummers (2014), em uma revisão sistemática da literatura, concluem que o processo de coprodução e cocriação, em si, tem o potencial de gerar valor, o qual denominam de valor simbólico. Pode-se fazer a relação de que, de algum modo, o valor simbólico aliado ao processo de coprodução pode promover a ascensão das pessoas para relações mais

colaborativas, autorais e menos assistencialistas (Bovaird e Loeffler, 2012), categoria da dimensão (III) mostrada no quadro 2.

Lembra-se que o foco deste estudo para discussão de resultados se dará na relação entre coprodução e os efeitos positivos associados especialmente a dimensão (IV), orientado pela investigação de como a coprodução cria o valor social, conceito do qual discorre-se a seguir.

2.2 Valor social

A discussão teórico-empírica na área de administração sobre o valor social ganhou notoriedade com os negócios sociais, diferenciados de outras empresas por declararem em sua missão a intenção de gerar valor social, além de valor econômico (Meyskens & Cardoso, 2010). Com o estudo da literatura, foi possível identificar que o valor social está relacionado à promoção do bem-estar social (Portocarrero & Delgado, 2010), da qualidade de vida (Auerswald 2009; Sen, 2000; Portocarrero & Delgado, 2010); da diminuição da pobreza e das desigualdades sociais (Sen, 2000; Auerswald, 2009; Domenico, Haugh & Trace, 2010; Portocarrero & Delgado, 2010) e da inclusão social (Coleman, 1988; Sen, 2000; Auerswald, 2009; Santos, 2007; Portocarrero & Delgado, 2010; Torres & Barki, 2013). Mair e Martí (2006) definem valor social como a melhoria da sociedade, atendendo às necessidades sociais das partes interessadas a partir de uma organização ou iniciativa que declara em sua missão gerar benefícios sociais. Auerswald (2009) o define como “benefícios ou redução de custos para a sociedade - através de esforços para atender às necessidades e problemas sociais - de maneiras que vão além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade do mercado” (p. 53).

Alguns estudos consideram o acesso de bens e serviços (Prahalad & Hart, 2002) e a inclusão na cadeia de produção e consumo (Portocarrero & Delgado, 2010). No entanto, nesta pesquisa, adota-se a perspectiva de que o valor social não está associado à possibilidade e à vontade de comprar mercadorias, mas sim às condições de exercer a liberdade de escolha (Sen, 2000), melhorar a qualidade de vida, remover as barreiras que impedem a inclusão e promover o exercício da cidadania (Portocarrero & Delgado, 2010), em uma perspectiva emancipatória (Sen, 2000; Santos, 2004), que transcende a noção de capital (Ostrom, 1999).

Para Boaventura de Sousa Santos (2004), a exclusão social é produto das relações de poder desiguais, implicadas na distribuição desigual de recursos materiais, sociais, culturais e políticos. Para romper o ciclo de exclusão e exploração, o pesquisador propõe considerar a pluralidade de saberes, especialmente aqueles construídos pelas pessoas exploradas, oprimidas e marginalizadas do sistema dominante – capitalista, colonizador e patriarcal. Nesse sentido, ele propõe romper com a *monocultura do saber hegemônico*, e passar a considerar a diversidade

de saberes, trazendo o conceito de *ecologia de saberes* na emergência de legitimar as práticas e conhecimentos das pessoas que histórica, sistêmica e estruturalmente têm suas experiências desperdiçadas e invisibilizadas em uma ausência não-dialética. Portanto, Santos (2004) traz a perspectiva de emancipação social, na possibilidade de tornar visível as manifestações sociais de grupos ocultados ou marginalizadas do conhecimento considerado válido pelo pensamento hegemônico e ampliar a visibilidade simbólica de sinais que apontam para uma transformação de perspectiva de mundo, onde a pluralidade de saberes é considerada.

Em diálogo, Portocarrero e Delgado (2010), mesmo reconhecendo a natureza elusiva do conceito em sua pesquisa com estudo de negócios sociais ibero-americanos, indicam que o valor social está associado à inclusão da voz das pessoas mais vulneráveis, exploradas e enfraquecidas pelos efeitos colaterais indesejáveis do sistema socioeconômico. Eles destacam que um dos maiores desafios de pessoas marginalizadas cultural, social e economicamente é construir uma identidade como membros da sociedade e desenvolver o senso de pertencimento social. Nos casos estudados, os autores identificaram que o senso de pertencimento está associado à possibilidade de participação social, legitimidade dos conhecimentos e das iniciativas locais. Dialogando com Auerswald (2009), que afirma que valor social diz respeito à equidade na participação social e não à efetividade de uma intervenção, Portocarrero e Delgado (2010), que definem o valor social como:

a busca pelo progresso social, pela remoção de barreiras que impedem a inclusão, ajudando aqueles temporariamente enfraquecidos ou sem voz própria e mitigando os efeitos colaterais indesejáveis da atividade econômica (Portocarrero & Delgado, 2010).

Vale destacar que a participação social perpassa as desigualdades sociais e está associada à inclusão da voz e da participação social das pessoas mais vulneráveis ao senso de pertencimento e a confiança (Portocarrero & Delgado, 2010). Destaca-se que os níveis de confiança foram associados por Sen (2000) às condições para exercícios do protagonismo e participação social. Sen (2000), considerando a complexidade e a multidimensionalidade do fenômeno das desigualdades e exclusão social, também desassocia o valor social do acesso à cadeia de produção e consumo e defende que o problema que sustenta a pobreza é a privação da liberdade humana e o exercício de suas capacidades. Para tanto, o estudioso defende a necessidade dos níveis de confiança como um uma condição para abrir a oportunidade para as pessoas exercerem protagonismo como agentes da transformação de sua própria realidade, conforme suas importâncias individuais e coletivas. O autor defende que:

Existe uma acentuada complementaridade entre a condição de agente individual e as disposições sociais: é importante o reconhecimento simultâneo da centralidade da liberdade individual e da força das influências sociais sobre o grau e o alcance da liberdade individual. Para combater os problemas que enfrentamos, temos de considerar a liberdade individual um comportamento social. O desenvolvimento consiste na eliminação das privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente. (Sen, 2000, p. 10)

Para Portocarrero e Delgado (2010), inclusão e autonomia são dimensões importantes para melhorar a qualidade de vida das pessoas mais vulneráveis. Sen (2000) e Auerswald (2009) também associam o valor social à inclusão das pessoas para as quais as intervenções sociais são destinadas em processos decisórios. Para Sen (2000), a inclusão das pessoas mais pobres e vulneráveis socialmente em instâncias decisórias estão estruturalmente associadas à diminuição da pobreza. Para Auerswald (2009) processos decisórios mais inclusivos e participativos atenuam a centralização de poder e contribuem com o rompimento do ciclo de exclusão social. E para Auerswald (2009) incluir as pessoas mais pobres e vulneráveis econômica, social e culturalmente nos processos decisórios é o que rompe e atenua a exclusão dos pobres e a hegemônica centralização de poder.

De maneira geral, agrupou-se as características do valor social estudadas na literatura em duas macrodimensões: (I) erradicação da pobreza, promoção da qualidade de vida e bem-estar social; e (II) rompimento da centralização de poder, inclusão e equidade. No quadro 3, há as características do valor social associadas a estas dimensões, representando um resumo da literatura.

Quadro 3: Macro dimensões de valor social

Erradicação da pobreza, promoção da qualidade de vida e bem-estar social	
Erradicação da pobreza e diminuição das desigualdades.	Sen, 2000; Auerswald, 2009; Domenico, Haugh e Trace, 2010; Portocarrero e Delgado, 2010.
O que atende as necessidades e problemas da sociedade.	Mair e Martí, 2006; Auerswald; 2009.
Promoção da qualidade de vida e do bem-estar social.	Auerswald 2009; Sen, 2000; Portocarrero & Delgado, 2010.
A ampliação de liberdade para o exercício das capacidades humanas.	Sen, 2000.
Rompimento da centralização de poder, inclusão e equidade	
Rompimento da centralização de poder.	Auerswald, 2009.

Remoção de barreiras que impedem a inclusão Portocarrero e Delgado, 2010.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Liberdade e condições para o exercício de cidadania.	Sen, 2000; Portocarrero e Delgado, 2010.
Inclusão social: Inclusão da voz e da participação social das pessoas mais vulneráveis.	Coleman, 1988; Sen, 2000; Auerswald, 2009; Santos, 2007; Portocarrero e Delgado, 2010; Torres e Barki, 2013.
Equidade nas participações sociais.	Auerswald, 2009.
Co-presença radical e ecologia de saberes: equidade na consideração e legitimação dos saberes.	Santos, 2009.
Reconhecimento das diferenças de capitais culturais e simbólicos.	Santos, 2004; Bourdieu, 1978, 1980.
Reconhecimento das assimetrias estruturais de poder e desigualdades.	Santos, 2004, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010.
Reconhecimento do poder simbólico e habitus de classe.	Bourdieu, 1977; 1978; 1986.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Sen, 2000; Auerswald, 2009; Domenico, Haugh e Trace, 2010; Portocarrero e Delgado, 2010; Mair e Martí, 2006; Coleman, 1988; Sen, 2000; Auerswald, 2009; Santos, 2007; Portocarrero e Delgado, 2010; Torres e Barki, 2013; Santos, 2004; Santos, 2009; Bourdieu, 1977; 1978; 1986.

A partir do quadro 3 vale dizer que para romper com os ciclos que causam a exclusão (Sen, 2000; Santos, 2004, 2010; Portocarrero & Delgado, 2010), promover a equidade (Sen, 2000) e a inclusão social (Portocarrero & Delgado, 2010), se faz necessário reconhecer as (1) assimetrias estruturais de desigualdade - transpassadas por questões de gênero, raça e classe (Portocarrero & Delgado, 2010); diferenças de capitais culturais e simbólicos (Santos, 2004; Bourdieu, 1978, 1980); e o poder simbólico revelado nas relações sociais em função do *habitus de classe* (Bourdieu, 1978; 1980; 1986; 2001). Ao investigar como as práticas individuais se acomodam na sociedade, como apreender a subjetividade do agente na objetividade da sociedade e como entender a dinâmica entre o indivíduo e sociedade, Bourdieu (1978, 2001) coloca luz na relação dialética entre o agente social e a estrutura social. Para o pesquisador, os conjuntos das diferentes capitais constituem o *habitus de classe*, uma espécie de grade de leitura que as pessoas utilizam para ler a postura social de um coletivo, permitindo que as pessoas se reconheçam como parte ou diferente dele. O pesquisador defende que *habitus de classe* é o que constitui o que media a relação entre o indivíduo e a sociedade, ou seja, o *modus operandi* que organiza e orienta práticas individuais na sociedade (Bourdieu, 1980).

Bourdieu (1978; 1980) considera o *habitus de classe* como uma estrutura de classificação de importâncias a partir da visão de mundo e condições de vida individual diante do grupo; é um molde de leitura pela qual o agente lê o mundo e a situação que cada agente enfrenta em relações subjetivas entre seus valores pessoais e o que vê no mundo. Para ele, o *habitus* é uma internalização de valores e princípios que constituem o estilo de vida e a visão de mundo, que

influencia e é influenciado de forma dinâmica pelo repertório de capital cultural, social e simbólico de cada grupo e é fruto dessa interlocução entre o indivíduo e o meio (Bourdieu, 1978, 1980, 2001).

Dependendo do campo onde as relações sociais acontecem, os diferentes capitais têm pesos e valor simbólico diferentes (Bourdieu, 1978, 1980). Essas diferenças podem provocar o que Bourdieu (1978) denomina de violência simbólica, uma espécie de dor psicológica ou social causada pelo constrangimento, desconforto ou estranhamento devido ao grau de incompatibilidade do nível de capitais que o indivíduo tem em relação a outros indivíduos ou o que é cobrado em determinado campo de interação social (Bourdieu, 1978, 1980). Essa espécie de dor, desconforto, muitas vezes não percebida, é fruto do contraste do nível social que evidencia o não pertencimento, a relação não igualitária e não inclusiva em muitas das relações (Bourdieu, 1978, 1980).

É importante ressaltar que, para Bourdieu (1978), quem faz parte da cultura dominante muitas vezes não apreende os valores dos que vivem em contextos menos privilegiados. O autor defende que os valores são o que orienta e concede significado para as pessoas e, nesse sentido, é dificultada a capacidade de apreender os significados culturais e o valor simbólico de pessoas com diferentes *habitus de classe*. Bourdieu (1978, 1980) expõe que os mais marginalizados muitas vezes não são considerados como possuidores de saberes por apresentarem assimetria de capitais culturais em relação a hegemonia dominante e, assim, é comum dizer que suas dificuldades são caracterizadas como inabilidades ou falta de inteligência.

Em diálogo com essa perspectiva, retornando ao conceito de “ecologia de saberes” como estratégia para romper o ciclo de exclusão, Santos (2004) defende a emergente necessidade de reconhecer a “diversidade epistemológica do mundo e da existência de uma pluralidade de formas de conhecimento [...] no entendimento de que o conhecimento é interconhecimento” (p. 26). Para tanto, o pesquisador indica a *copresença radical* como uma condição, onde se coloca prática, saberes e agentes como se fossem contemporâneos, igualitários, suspendendo temporariamente as desigualdades estruturais. A perspectiva com essa estratégia, para o autor, é recuperar, reconhecer e legitimar as experiências e saberes estruturalmente apropriados, excluídos e invisibilizados.

Nesse sentido, com o estudo da literatura de negócios sociais, foram identificados fatores associados, como fatores que podem facilitar ou promover a criação valor social. Estes fatores foram agrupados em seis dimensões, conforme mostra o quadro 4.

Quadro 4: Fatores associados à promoção da criação de valor social

Processos decisórios e modelos de governança inclusivos e participativos	
Modelos de governança mais participativos e inclusivos.	Galera e Borzaga, 2009; Auerswald, 2009; Domenico et al., 2010.
Processos decisórios inclusivos e participativos.	Auerswald, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010.
Inclusão na tomada de decisão.	Domenico, Haugh e Trace, 2010; Galera e Borzaga, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010.
Troca, ações coletivas e integração	
Possibilidade de troca de ideias e recursos.	Phills et al., 2008.
Ações inter-setoriais e integração de diferentes públicos.	Phills et al., 2008.
Distribuição de recursos, redução de custos e ampliação ao acesso	
Redução de custos e ampliação de acesso à bens e serviços.	Auerswald, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010.
Distribuição de recursos materiais, políticos.	Santos, 2004; Portocarrero e Delgado, 2010).
Relações sociais: reciprocidade, mutualidade e confiança	
Níveis de confiança como condição para as pessoas exercerem protagonismo como agentes da transformação.	Coleman, 1988; Sen, 2000, Portocarrero e Delgado, 2010; Torres e Barki, 2013.
Reciprocidade, relações mútuas e cooperativas.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Identidade, legitimidade, autonomia e protagonismo	
Identidade como membros da sociedade e senso de pertencimento social.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Legitimidade dos saberes e iniciativas locais.	Portocarrero e Delgado, 2010; Santos, 2004.
A autonomia.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Protagonismo social.	Sen, 2010.
Capitais sociais	
Desenvolvimento de capitais sociais.	Santos, 2004, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010.
Construção de redes relacionamentos locais e fortalecimento de capacidades.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade; construção de rede social, confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Melhora de autoestima.	Portocarrero e Delgado, 2010.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Galera e Borzaga, 2009; Auerswald, 2009; Domenico et al., 2010; Domenico, Haugh e Trace, 2010; Galera e Borzaga, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010; Phills et al., 2008; Coleman, 1988; Sen, 2000; Portocarrero e Delgado, 2010; Torres e Barki, 2013.

Considerando a dimensão 'processos decisórios e modelos de governança inclusivos e participativos' vista anteriormente no quadro 4, Domenico et al. (2010), na perspectiva de promover a ampliação da inclusão das pessoas, defendem que quando as pessoas estão no centro da decisão de intervenções que interferem em suas vidas, elas têm maior potencial para gerar valor social. Para tanto, com fins de gerar valor social, os autores advogam por modelos de governança mais participativos e inclusivos. Galera e Borzaga (2009) também evidenciam a importância de introduzir em intervenções sociais que tem como finalidade gerar valor social com formas mais coletivas e inclusivas de processo decisório. Em complemento, Phills et al. (2008) defendem que as ações intersetoriais com trocas de conhecimentos, ideias e recursos e a integração de diferentes públicos geram novas e melhores abordagens propícias à criação de valor social.

A inclusão de pessoas mais pobres nos processos decisórios de iniciativas direcionadas a elas precisa ser constituída por relações de reciprocidade, cooperação mútua (Portocarrero & Delgado, 2010) e confiança (Coleman, 1988; Sen, 2000, Portocarrero & Delgado, 2010; Torres & Barki, 2013). No entanto, Portocarrero e Delgado (2010) colocam luz ao fato de que as assimetrias estruturais de poder e as desigualdades de gênero, raça e classe exercem influência ao quanto as pessoas se sentem incluídas em participar, especialmente nos contextos mais vulneráveis. Em diálogo, Bourdieu (1977, 1978, 1986), com investigações em torno das dinâmicas que sustentam as desigualdades sociais, defende que a inclusão vai além dos fatores relacionados ao capital econômico, pois a desigualdade social está estruturalmente ancorada nas diferenças de capitais entre as pessoas de um grupo. Para ele, as diferenças de capitais culturais e simbólicos influenciam a interação entre as pessoas e a equidade das participações.

Salienta-se, por fim, que mesmo que a relação entre coprodução e criação de valor social esteja turva, como apontado pela literatura (Voorberg, Bekkers e Tummers, 2014), nota-se que alguns atributos teóricos comuns entre coprodução e valor social. No próximo sub capítulo, discorre-se brevemente sobre a relação preliminar estabelecida por semelhança e complementaridade à luz da revisão da literatura de coprodução e valor social.

2.3 Coprodução e valor social

Portocarrero e Delgado (2010), aprofundado por Sen (2000) e Santos (2004; 2009), identificaram que a participação social não acontece de maneira horizontal, tal como defendido pela coprodução (Ostrom, 1990; Coote, 2012), pois é influenciada pelas desigualdades sociais - transpassadas pelas assimetrias estruturais de desigualdade de cor, classe e gênero (Portocarrero e Delgado, 2010). Ostrom (1990), no entanto reconhece que na coprodução há condições de participação e se tratar de valor é necessário valorizar os ativos e patrimônios de um povo, aproximando dos conceitos de ecologia de saberes e copresença radical (Santos, 2004, 2009) e com as perspectivas de valor social associados à equidade (Auerswald, 2009) e a participação social (Portocarrero e Delgado, 2010).

Dialogando com Ostrom (1990), que ressalta que é necessário considerar as condições de participação em processos coproduzidos, e também com Nesta (2010) que coloca a mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações como princípios da coprodução. Estes princípios, parecem dialogar com os conceitos de co presença radical e ecologia de saberes de Santos (2004, 2009), que por sua vez tem contato com o que Ostrom (1990) defende ao tratar de valor comum: a importância de valorizar os ativos e patrimônios de um povo. De todo modo, o valor social considera, essencialmente, a perspectiva das pessoas mais pobres e vulneráveis, que são histórica e sistematicamente invisibilizadas, exploradas e oprimidas economicamente pelo sistema sociocultural dominante (Santos, 2004, 2009; Sen, 2010; Bourdieu, 1987).

Sen (2010), Santos (2004; 2009) e Bourdieu (1978, 1980) complementam as características associadas à perspectiva socioeconômica e cultural do valor social, relacionando-as à erradicação da pobreza e diminuição das desigualdades (Portocarrero & Delgado, 2010) e à equidade nas participações sociais, compreendido como o centro da criação de valor em empreendimentos sociais, ideia defendida por Auerswald (2009). Em paralelo, estas perspectivas dialogam com Ostrom (1990), em que a coprodução prevê a autonomia e a colaboração de *multistakeholders* em ação coletiva e colaborativa na governança do bem comum. O bem comum, para Norberto Bobbio (1986), está associado à felicidade natural, e vai além do bem individual, privado ou público, pois trata-se de um valor comum ao grupo, o que em certa medida dialoga com a cocriação de valor, no sentido de gerar valor para todas as pessoas que participam da coprodução (Prahalad & Venkat, 2004; Grönroos, 2011; Vargo, Maglio & Akaka, 2008), indo além da lógica privada de gerar valor (Grönroos, 2011; Auerswald, 2009).

Além desta análise preliminar, que relaciona atributos teóricos e empíricos de valor social e coprodução, há outras categorias comuns, que representam complementaridade e/ou semelhança a ambos constructos. No quadro 5, há uma síntese da relação direta possível de ser estabelecida a partir da literatura estudada entre os conceitos de coprodução e valor social.

Quadro 5: A relação por similaridade entre os conceitos teóricos de coprodução e valor social

COPRODUÇÃO	Fonte	VALOR SOCIAL	Fonte
Valor comum, qualidade de vida e bem-estar social			
Governança de bens comuns, geração de valor comum.	Ostrom, 1990.	Cocriação de valor: valor para todas as pessoas participantes da coprodução e/ou cocriação.	Prahalad e Venkat, 2004; Grönroos, 2011; Vargo, Maglio & Akaka, 2008
Bem comum: felicidade natural, e vai além do bem individual, privado ou público, para ele trata-se de um valor que é comum ao grupo e que somente encontra-se a ação for percorrida em concordância e em conjunto.	Norberto Bobbio, 1986.	Promoção da qualidade de vida e do bem-estar social	Auerswald 2009; Sen, 2000; Portocarrero & Delgado, 2010
Centralidade e inclusão do público final em processos decisórios - comunidades, cidadãos, usuários			
Centralidade do público final, com a inclusão em processos decisórios: participação ativa e inclusão de usuários e comunidades na criação e priorização na construção de alternativas que impactam seus modos de vida; assim como a legitimação e validação das ofertas.	Ostrom, 1990; Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; Grina, 2015; Bovaird et al., 2016; Nesta, 2010; Kokko, 2018; Hagan, 2019.	Inclusão social: Inclusão da voz e da participação social das pessoas mais vulneráveis	Coleman, 1988; Sen, 2000; Auerswald, 2009; Santos, 2007; Portocarrero e Delgado, 2010; Torres e Barki, 2013
		Modelos de governança mais participativos e inclusivos	Galera e Borzaga, 2009; Auerswald, 2009; Domenico et al., 2010
		Processos decisórios inclusivos e participativos	Auerswald, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010
		Inclusão na tomada de decisão	Domenico, Haugh & Trace, 2010; Galera e Borzaga, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010
Mutualidade, reciprocidade, horizontalidade e igualdade nas relações			
PRINCÍPIOS: Mutualidade, relações igualitárias e recíprocas entre usuários e provedores de serviços.	Nesta, 2011	Reciprocidade, relações mútuas	Portocarrero e Delgado, 201
Horizontalidade.	Coote, 2012	Equidade nas participações.	Auerswald, 2009.

Confiança, autonomia e protagonismo			
Relações de confiança e diálogo.	Ostrom, 1990.	Níveis de confiança para o exercício da autonomia e participação social.	Coleman, 1988; Ostrom, 1990; Sen, 2000, Portocarrero e Delgado, 2010; Torres e Barki, 2013.
Autonomia.	Ostrom, 1990.	Autonomia.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Protagonismo local.	Nesta, 2010.	Protagonismo social.	Sen, 2010.
Troca, intercâmbio e cooperação			
Atividade genuinamente coletiva.	Ostrom, 1990; Bovaird e Loeffler, 2012.	Relações cooperativas.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Ação colaborativa e intersetorial.	Ostrom, 1990; Coote 2012; Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016.	Ações intersetoriais e integração de diferentes públicos.	Phills et al., 2008.
Participação ativa de múltiplos públicos, em multidisciplinariedade.	Coote, 2012; Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird e Loeffler, 2012; Grina, 2015; Bovaird et al., 2016; Cinquini et al., 2017; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.		
Capital social			
Fortalecimento das capacidades locais de identificar, desenvolver e sustentar as soluções e o uso dos recursos e riquezas de maneira mais efetiva.	Bovaird e Loeffler, 2012; Kokko, 2018; Hagan, 2019; Ward e UN Women, 2013.	Construção de redes relacionamentos locais e fortalecimento de capacidades.	Portocarrero e Delgado, 2010.
		Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações.	Portocarrero e Delgado, 2010.

Compartilhamento e contribuição integrada de recursos por diferentes <i>stakeholders</i> .	Ostrom e Ostrom, 1977; Vredenburg et al. 2002; Wever, Van Kuijk e Boks, 2008; Bovaird 2007; Bovaird et al., 2016; Cinquini et al., 2017; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva e Wright 2019; Governance International, 2019;	Possibilidade de troca de ideias e recursos.	Phills et al., 2008.
Identidade e legitimidade.			
Uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios.	Bovaird e Loeffler, 2012; Ward e UN Women, 2013.	Identidade como membros da sociedade e senso de pertencimento social.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Consideração dos ativos e patrimônios de um povo.	Ostrom, 1990.	Legitimidade dos saberes e iniciativas locais.	Portocarrero e Delgado, 2010; Santos, 2004.
		Co-presença radical e ecologia de saberes: equidade na consideração e legitimação dos saberes.	Santos, 2009.

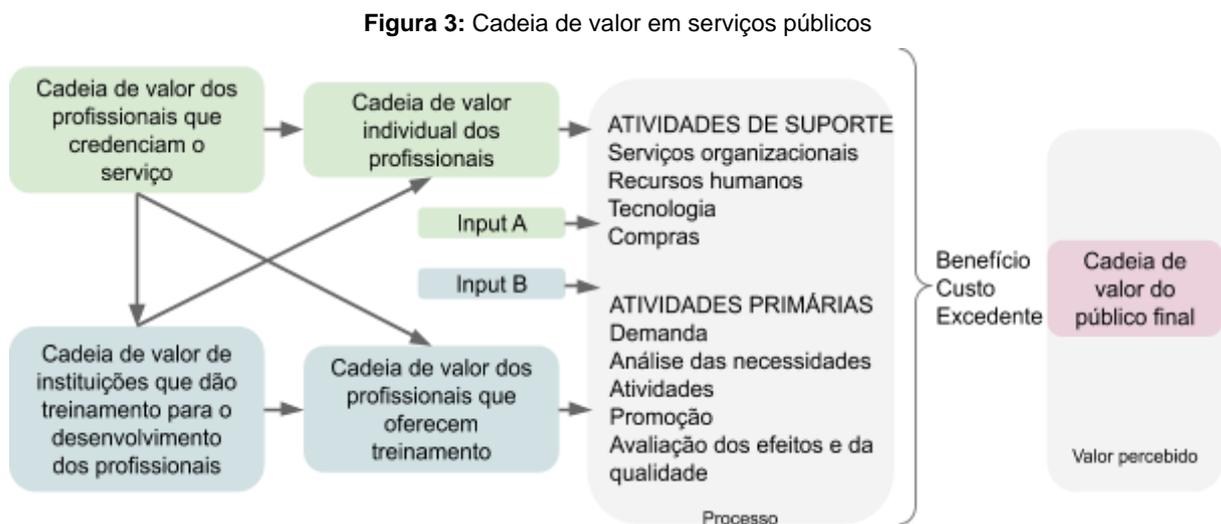
Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Coleman, 1988; Sen, 2000; Prahalad e Venkat, 2004; Santos, 2007; Vargo, Maglio e Akaka, 2008; Auerswald, 2009; Galera e Borzaga, 2009; Domenico et al., 2010; Portocarrero e Delgado, 2010; Grönroos, 2011; Torres e Barki, 2013.

Mesmo com a associação direta de alguns atributos da coprodução com o valor social, como observado no quadro 5, como o valor social é criado em um processo coproduzido, é uma lacuna de investigação. A seguir, apresenta-se o processo de criação de valor (Porter, 1985) utilizado na coprodução de políticas públicas, que será utilizado como frame do processo para a visualização dos dados e discussão teórica.

2.3.1 Coprodução e criação de valor

A cadeia de valor de Porter (1985) representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização ou por algumas organizações interdependentes que permite compreender o fluxo de criação de valor até o público final. Bovaird e Loeffler (2012) adaptaram o modelo de Porter (1985) para demonstrar a cadeia de valor de processos coproduzidos em serviços de interesse público. Os estudiosos defendem que o deslocamento do público final para o início ou no decorrer do processo da cadeia de valor não é abordado no modelo de Porter (1985), nem mesmo no conceito de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2001). No entanto para Bovaird e Loeffler (2012), todas as atividades da cadeia de valor (Porter, 1985) tem o potencial de serem coproduzidos e com isso ampliar o valor gerado.

Na figura 3, representa-se a cadeia de valor em serviços públicos de Bovaird e Loeffler (2012), que auxiliará como referência para estudar o processo de coprodução neste estudo, que considerará a estrutura: *inputs*, processo e *outputs*.



Fonte: Adaptada de Bovaird e Loeffler (2012).

Observa-se na figura 3 que os *inputs* de cada um dos agentes coprodutores, pessoas físicas ou instituições, interferem, invariavelmente no que e como é desenvolvido e ofertado podendo implicar mudanças significativas nas características do produto ou serviço final e, por consequência, no valor agregado durante o processo (Bovaird & Loeffler, 2012). Os autores

consideram que o sistema de valores individuais, coletivos e das instituições das quais as pessoas fazem parte são *inputs* do processo que influenciam o valor social gerado. Em complemento, o valor percebido também é influenciado pelas estruturas de valores sociais e institucionais (Edvardsson e Tronvoll, 2010). Assim, segundo a literatura, o processo de coprodução recebe influência da estrutura de valores (Edvardsson e Tronvoll, 2010) e *inputs* (Bovaird e Loeffler (2012) institucionais e individuais no processo de coprodução.

Os sistemas de valores individuais são constituídos pelas perspectivas, visões de mundo e importâncias de cada indivíduo ou grupo (Bem, 1938). O autor defende que os sistemas de valores estruturam uma hierarquia de critérios de escolhas individuais e coletivas, que podem ser evidenciados através do que as pessoas declaram como sendo importantes (Bem, 1938; Esbjörn-Hargens, 2009; Wilber, 2006; Lepak et al., 2007) e identificada pelo comportamento individual ou coletivo (Bem, 1938; Lepak et al., 2007; Pache e Santos; 2013). Como estrutura de valores institucional adota-se o conceito de proposta de valor de Lanning (2000) e artefatos não visíveis da cultura organizacional, em especial os valores compartilhados e pressupostos básicos (Schein, 2016).

Lanning, (2000) defende que a proposta de valor institucional está associada à natureza das ofertas e a percepção de importância, reconhecida como valorosa, para o público final. Schein (2016) defende que os produtos e ofertas são frutos da cultura organizacional, que o autor diferencia em artefatos visíveis e invisíveis. São artefatos visíveis da cultura organizacional que revelam valores compartilhados e pressupostos básicos: símbolos, ritos e rituais (Duncan, 1986; Pettigrew, 1989), estruturas organizacionais (Pettigrew, 1989; Schein 1984), sistemas de comunicação, processos decisórios, relações organizacionais e as dinâmicas de poder (Fischer, 1992; Fleury, 2015, Schein, 2016). Por outro lado, a estrutura de valores institucionais são artefatos invisíveis da cultura organizacional, constituídos pelos valores compartilhados e pressupostos básicos, organizacional que podem ser evidenciados pelos artefatos visíveis (Schein, 2016).

Para Schein (2016), os pressupostos básicos determinam, usualmente de forma inconsciente, as percepções, pensamentos e sentimentos das pessoas de um determinado grupo (Schein, 1984). Dizem respeito a dimensões subjetivas que guiam as ações do grupo e estão subjacentes às decisões que formam padrões de comportamento (Duncan, 1986; Schein, 1984), dialogando com Bem (1938), na perspectiva de estrutura de valores individuais. Em resumo, é o conjunto de pressupostos básicos e valores da instituição que guiam o que é observável das estruturas, políticas e práticas organizacionais (Fischer, 1992; Schein, 2016).

A percepção de valor é um processo subjetivo e intersubjetivo de significação e identificação de importância (Kokko, 2018; Guclu et al., 2002; Austin et al., 2006; Zahra et al., 2009). A literatura de criação de valor parte do pressuposto que o valor é fundamentalmente derivado e determinado com o uso (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), pelo público final (Holbrook, 1987). Para Kambil et al., (1996) o valor é criado quando os atributos do produto e do serviço correspondem às necessidades específicas do cliente. No entanto, o valor social é percebido de maneira assimétrica pelos diferentes públicos (Edvardsson & Tronvoll, 2010; Kokko, 2018).

Kokko (2018), em ressonância com Bovaird e Loeffler (2012) e Edvardsson & Tronvoll (2010) identificou, em um estudo de caso de negócio social, que o valor percebido é influenciado pela lógica de importâncias individuais e sistemas de valor institucional. E complementa que o contexto sociocultural, assim como os objetivos e interesses prévios de cada *stakeholder* influenciam a maneira como cada pessoa percebe o valor gerado de um mesmo empreendimento social (Kokko, 2018). Nesse sentido, é importante reconhecer e considerar, ainda, eventuais tensões de lógica de valor individual ao investigar o valor social (Kokko, 2018), de modo a reconhecer que múltiplas lógicas de valor coexistem e influenciam em conjunto nos resultados de valor social (Battilana e Dorado, 2010; Kokko, 2018).

Mesmo percebido de maneiras diferentes, o valor social é ampliado com a diversidade de públicos que participam da cadeia de valor (Kokko, 2018; Pache & Santos, 2013; Dufays & Huybrechts 2014; Porter, 2001; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; De Silva & Wright 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Além disso, a maneira como os diferentes públicos interagem, o nível de dedicação e necessidade também interferem no valor percebido (Kokko, 2018).

Destaca-se que a utilização das capacidades e recursos de cada público participante da cadeia de valor é estruturante para a criação de valor social (Hlady-Rispa & Servantie, 2018; Kokko, 2018), trazendo a troca de saberes intersetoriais como estruturante para ampliação de valor social. O que dialoga com a literatura de coprodução, que é caracterizada também pelo uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios (Bovaird e Loeffler, 2012; Ward, UN Women, 2013). Por fim, Dufays e Huybrechts (2014) defendem, à luz da teoria institucional, que a inserção de empresas sociais em múltiplas relações de rede alinhado estrategicamente às lógicas de valor de cada uma das instituições com objetivo de gerar valor social, criam o valor de maneira potencializada.

No quadro 6, há um resumo dos fatores que influenciam a criação de valor, de acordo com a literatura.

Quadro 6: Fatores que influenciam a criação de valor

CRIAÇÃO DE VALOR	FONTE
Estrutura de valor individual e institucional dos coprodutores	
Inputs institucionais: sistema de valores institucionais formado pela cadeia de valor - natureza das ofertas e valores institucionais.	Bovaird e Loeffler, 2012; Lanning 2000, Schein, 2016.
Inputs individuais: sistema de valores individuais, formado pelas perspectivas, visões de mundo e importâncias de cada indivíduo ou grupo, compondo a hierarquia de escolhas, reveladas no comportamento.	Bovaird e Loeffler, 2012; Bem, 1938; Esbjörn-Hargens, 2009; Wilber, 2006; Lepak et al., 2007.
Alinhamento estratégico e diversidade	
Alinhamento estratégico entre as lógicas de valor de cada uma das instituições com objetivo de gerar valor social, criam o valor de maneira potencializada.	Dufays e Huybrechts, 2014.
Diversidade de públicos que participam da cadeia de valor.	Kokko, 2018; Pache e Santos, 2013; Dufays e Huybrechts 2014; Porter, 2001; Bovaird e Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Voorberg, Bekkers e Tummers, 2014; De Silva e Wright 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.
Utilização das capacidades e recursos de cada público participante da cadeia de valor é estruturante para a criação de valor social.	Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Kokko, 2018.
Uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios.	Bovaird e Loeffler, 2012; Ward e UN Women, 2013.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Bovaird e Loeffler, 2012; Dufays e Huybrechts, 2014; Lanning 2000; Bem, 1938; Porter, 2001; Wilber, 2006; Lepak et al., 2007; Esbjörn-Hargens, 2009; Bovaird & Loeffler, 2012; Pache & Santos, 2013; Ward e UN Women, 2013; Dufays e Huybrechts, 2014; Voorberg, Bekkers e Tummers, 2014; Bovaird et al., 2016; Schein, 2016; Kokko, 2018; Hlady-Rispal e Servantie, 2018; De Silva e Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019.

Nota-se no quadro 6 que a estrutura de valores individuais e institucionais dos coprodutores, assim como alinhamento estratégico e a diversidade de participações influenciam o valor gerado. Em relação ao valor percebido, construiu-se o quadro 7, que considera também o sistema de valores individuais e institucionais como fatores que influenciam o valor social, adicionado ao contexto sociocultural, expectativas prévias e a maneira como as relações acontecem durante o processo de coprodução.

Quadro 7: Fatores que influenciam a percepção de valor

Percepção de valor	Fonte
Lógica de importâncias individuais, estruturas de valores sociais e institucionais.	Edvardsson e Tronvoll, 2010; Bovaird e Loeffler, 2012; Kokko, 2018.
Objetivos, necessidades e interesses prévios de cada <i>stakeholder</i> .	Kokko, 2018.
Contexto sociocultural.	Kokko, 2018.
Maneira como a interação acontece e o nível de dedicação.	Kokko, 2018.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Edvardsson e Tronvoll, 2010; Bovaird e Loeffler, 2012; Kokko, 2018.

Pode-se notar que tanto a criação quanto a percepção de valor social dependem diretamente da natureza dos *inputs*, da lógica de valor subjacente ao processo e a maneira como o processo acontece. Nesse sentido, para aprofundar a compreensão do processo de cocriação de valor social na coprodução do caso Cambia Favela da Paz, optou-se por um método de pesquisa que fosse possível acompanhar o processo durante uma jornada de inovação aberta em um laboratório para transformação social. Nesse sentido, optou-se pela observação participante, que durou oficialmente cinco meses (fevereiro a junho de 2019). A seguir, detalha-se este percurso e descreve-se o caminho metodológico percorrido para atender os objetivos desta dissertação e aprofundar a compreensão sobre como a coprodução influencia a criação de valor social, considerando um movimento coletivo, auto-organizado, realizado em contexto de pobreza, violência e desigualdades sociais.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza da pesquisa e estratégia de coleta de dados

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa tiveram como orientação a pergunta de investigação, os objetivos e a natureza do fenômeno estudado. De natureza qualitativa (Schwandt, 2006; Denzin & Lincoln, 2006), este estudo coloca a ênfase no sujeito, suas importâncias (Schwandt, 2006), histórias e perspectivas (Denzin & Lincoln, 2006). É o tipo de pesquisa cujo objetivo é a compreensão aprofundada sobre como e porque determinado fenômeno acontece (Myers, 2013). Por isso, na intenção de compreender os “porquês” e os “comos” de determinado fenômeno (Myers, 2013), pesquisas qualitativas começam com questões em vez de hipóteses (Marrow, 2007).

Como a intenção desta dissertação é aprofundar a compreensão do fenômeno de criação de valor social no processo de coprodução, optou-se pelo estudo de caso único (Eisenhardt, 1989), cuja unidade de análise é o processo de coprodução. A estratégia de estudo de caso único se justifica pelas características exclusivas (Eisenhardt, 1989) e singulares do caso (Stake, 2000), cuja complexidade e multicausalidade do fenômeno inviabilizam isolar os fatores que o influenciam (Eisenhardt, 1989). Por isso, como estratégia de coleta de dados, optou-se pela observação participante (Van Maanen, 1979; Santos SR, 1999; Given, 2008) e entrevistas em profundidade (Given, 2008).

Originária de estudos etnográficos, em especial na antropologia, a observação participante consiste na inserção da pesquisadora no grupo observado, tornando-se parte do fenômeno estudado, a partir da observação e experiência de eventos no seu contexto natural (Santos SR, 1999; Given, 2008). Santos SR (1999) afirma que uma vantagem estruturante da observação participante é que a interação entre pesquisadora e outros sujeitos do fenômeno estudado facilita identificar e confirmar os significados atribuídos às experiências por quem as vivenciam no local e, muitas vezes, no momento em que acontecem. Santos SR (1999) descreve a observação participante como um método especialmente útil para compreender as dinâmicas e suas relações.

Ao se propor em investigar “como o processo de coprodução influencia o valor social?”, requer, necessariamente, uma compreensão aprofundada das características do processo, das relações e dinâmicas, assim como o sentido e significado atribuído pelos sujeitos às suas experiências, considerando especificidades do contexto sociocultural. Nesse sentido, a observação participante se mostra justificada e alinhada à pergunta de investigação e aos objetivos deste estudo. De maneira complementar, como recomendado por Given (2008),

durante a observação participante foram realizadas entrevistas informais, estudos de documentos e registro em diário de campo, ações especialmente úteis para ganhar proximidade e estabelecer relações de confiança, o que permite transparência e autenticidade no processo de investigação. Neste processo foi possível identificar aspectos objetivos e sutis, registrados no diário de campo, que utilizados para refinar a compreensão e a interpretação dos dados, durante a análise das entrevistas.

A observação participante aconteceu durante cinco meses, fevereiro a junho de 2019, durante a jornada aberta de inovação no *U.lab.2x*, laboratório de transformação social do *Presencing Institute* e cocriação no bairro Jardim Nakamura, em parceria com o Instituto Favela da Paz. Respeitou-se, propositalmente, o intervalo de 06 meses após a execução do *Cambia Favela da Paz* para realizar as entrevistas em profundidade, que aconteceram no período entre dezembro de 2019 e março de 2010. Para tanto, fez-se uso de roteiros abertos e semi-estruturados (Apêndice 1 e 2), considerando a recomendação de Given (2008).

Defendendo que os roteiros auxiliam no contorno da entrevista ao tema investigado sem perder profundidade (Given, 2008), autor sugere utilizar em entrevistas em profundidade um roteiro que tenha uma pergunta inicial, que oriente e encoraje as participantes a relatarem suas experiências de maneira livre e espontânea, com intervenções mínimas e quando necessário por parte da pesquisadora. As entrevistas foram realizadas presencialmente e por videochamada, sendo gravadas em áudio e/ou vídeo e transcritas parcialmente como estratégia de identificar os eventuais sentidos atribuídos por meio da fala e da entonação, considerando as palavras e as pausas (Given, 2008). Foram entrevistadas 10 pessoas, totalizando 11h41 de gravação.

As pessoas participantes da pesquisa foram separadas em três grupos: (1) ESP - especialistas em cocriação, com experiência em projetos socioambientais e inovação; (2) CAM - Time *Cambia Festival* que participou da jornada de inovação; (3) IFP - lideranças do instituto favela da Paz. Salienta-se que o grupo (1) ESP foram entrevistados a título de parâmetro empírico, é um grupo com especialidade técnica e não participou da coprodução do *Cambia Favela da Paz*. Por outro lado, os grupos (2) CAM e (3) IFP são coprodutores do *Cambia Favela da Paz*, o primeiro participou da jornada de inovação, o segundo não participou da jornada de inovação, são moradores, lideranças do Instituto Favela da Paz. A seguir trata-se dos critérios de escolha do caso e dos participantes da pesquisa.

3.1.1 Critérios de escolha do caso

Alinhado com o referencial teórico e os procedimentos metodológicos, foram estabelecidos quatro critérios principais para a escolha do caso: (1) um caso cocriado, em que

fosse possível participar do processo com observação participante; (2) com o objetivo de gerar transformações sistêmicas diante de problemas socioambientais; (3) um modelo independente de gestão não institucionalizado, de preferência um movimento auto-organizado em rede, ou seja não financiado nem pela iniciativa privada nem pública; (4) contar com a participação ativa de multi-stakeholders, em especial de pessoas que vivem em contextos de pobreza e exclusão social. Nesse sentido, o caso Cambia Favela da Paz se tornou um ícone para esta pesquisa, anunciado como uma solução criativa diante dos urgentes problemas socioambientais, alinhado aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). O caso foi desenhado para culturas regenerativas na criação coletiva de um futuro mais próspero, seguro e sustentável para todas as pessoas (Cambia, 2020).

O caso foi encontrado a partir de um convite público para a Jornada Aberta de Inovação – Cambia Festival no *Societal Transformation Lab* (Prefeitura de São Paulo, 2019). A chamada escrevia que o Cambia Festival tinha sido selecionado para participar do programa inaugural do *Societal Transformation Lab (u.lab – S)*, uma jornada de inovação, apoiada por uma metodologia desenvolvida pelo *Presencing Institute*, fruto de vinte anos de pesquisa-ação em diferentes tipos de organização e comunidade. O convite ainda destaca que “o Cambia Festival nasceu de um sonho coletivo e com a missão de contagiar cada vez mais pessoas na transição para um futuro mais justo e sustentável”, dizendo que não se tratava de um curso teórico e sim “uma jornada de experimentação prática e aprendizagem participativa” para cocriar o futuro do Cambia Festival. A chamada atraiu mais de 60 pessoas, das quais, em média, 40 participaram da cocriação no Cambia Favela da Paz, ou seja, o Cambia Festival, no contexto de favela e em parceria com o Instituto Favela da Paz.

Os oito princípios do Cambia Festival foram fundamentais para escolha do caso, são eles: (1) Contexto Local, Consciência Global - cada edição do Cambia Festival é única e atenta ao contexto cultural e ecossistema da sua região. Fazem parte deste princípio honrar o conhecimento e tesouros locais e, ao mesmo tempo, ampliar a consciência sobre o impacto das ações locais diante dos desafios globais; (2) Auto-organização & Convite à Participação - no encorajamento da participação ativa para aprender coletivamente e na promoção do protagonismo comunitário; (3) Celebração da Diversidade - todas as pessoas são convidadas a participar, no estímulo de contemplar múltiplas perspectivas, integrar pessoas de diferentes tribos e gerações, fortalecendo redes de colaboração e novas aliança; (4) interações sociais - no sentido de promover experiências significativas, com espaços de aprendizagem criativo; (5) Abertura ao novo - permeabilidade diante do que emerge; (6) Não comercial - com a proposta de que o sistema monetário atual é disfuncional e para o Cambia o dinheiro tem pouco valor;

(7) Simplicidade voluntária & Desperdício Zero - com o estimula a prática de consumo mais conscientes e transitar da cultura do consumo e do descartável para a cultura da co criação e compartilhamento; por fim (8) Economia da Dádiva - o princípio orientador do Cambia, onde o sucesso é medido pelo bem estar de todos e as pessoas são convidadas a oferecer o que elas já tem de abundante de maneira voluntária: conhecimentos, talentos e recursos de diversas naturezas (Cambia, 2020).

Nesse sentido Cambia Festival se caracterizou de maneira icônica no processo de escolha do caso, cujas especificidades são únicas, caracterizando um caso revelador, com informações e características configuradas de forma exclusiva (Stake, 2000). É um modelo auto-organizado, auto-gerido, orientado por modelos adaptáveis e responsivos de gestão, desenhado com os princípios da sustentabilidade para as culturas regenerativas. O Cambia opera como um modelo experiencial de organização coletiva orientada para novas economias e modelos organizacionais, utilizando o dom, o talento e as potencialidades humanas (*Gift Economy*) como alternativas para os tradicionais modelos organizacionais e de trocas monetárias e financeiras.

A jornada aberta de inovação foi oferecida pelo *Presencing Institute*, através do *Societal Transformation Lab (u.lab-2x)*, um laboratório de transformação social que reuniu uma rede com 300 times ao redor do mundo com a proposta de conduzir protótipos de transformação social para impactos ecossistêmicos (*from prototype to ecosystem impact*). A teoria U, método utilizado na jornada de inovação do *Societal Transformation Lab (U.lab-2x)*, foi desenvolvida depois de 20 anos de pesquisa-ação com pesquisadores vinculados ao *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). A última camada de coprodução aconteceu entre maio e junho de 2019 em parceria com o Instituto Favela da Paz com as moradoras e moradores do Bairro Jardim Nakamura, periferia da zona Sul da cidade de São Paulo, considerado com um dos bairros mais violentos do mundo na década de 1990. O Instituto Favela da Paz é um espaço de arte, educação, sustentabilidade e experimento de um modelo organizacional orientado para a cultura de paz, onde se experimenta viver e aprender em comunidade e tem como intuito criar um modelo replicável para outros locais do mundo em contexto de pobreza, violência e criminalidade (Favela da Paz, 2020).

O conjunto entre ser um caso inovador, em experimento coletivo e direcionado para mudanças sistêmicas; ser coproduzido em diferentes camadas em diversidade de pluralidade de participações; ter uma de suas camadas de coprodução realizada com o apoio de um laboratório de inovação para transformações sistêmicas internacional ao lado centros de pesquisa; e ser coproduzido e realizado em contexto de favela em parceria com o Instituto Favela da Paz, constituem os motivos pelos quais esse caso é único, peculiar e alinhado com o propósito deste

estudo. A combinação desses fatores se mostrou um campo rico, plural e diverso, colocando o Cambia quase como um experimento social do fenômeno estudado e indicando uma possibilidade única e exclusiva de aprofundar o tema de estudo, atender às especificidades do problema de investigação e os objetivos desta dissertação. Por fim, a possibilidade de participar das duas camadas de coprodução do Cambia, podendo observar as relações e as dinâmicas do fenômeno também se configuraram como critério e motivo para estudar o Cambia Festival.

3.1.2 Critérios de escolha dos participantes da pesquisa

Lembra-se que as entrevistas em profundidade aconteceram com três grupos participantes: (1) ESP: especialistas; (2) CAM: Time Cambia Festival, coprodutores do Cambia Favela da Paz, participantes do *Societal Transformation Lab*; e (3) IFP: lideranças do Instituto Favela da Paz, coprodutores do Cambia Favela da Paz. As especialistas foram selecionadas a partir do critério de ter no mínimo três anos de experiência em processos de construções coletivas e com projetos socioambientais. As pessoas deste grupo foram indicadas pela rede de contatos da pesquisadora, destas, três foram selecionadas: todas têm mais de cinco anos de experiência empírica em cocriação e coprodução de projetos tanto de origens privadas e públicas, quanto em parcerias público-privadas e auto-organizadas de base comunitária. As áreas de atuação das profissionais são, sobretudo, em projetos de educação, cultura e inovação no campo do futuro emergente, considerando as mudanças climáticas e as desigualdades sociais. Os projetos associados às suas experiências estão localizados em Portugal e no Brasil. No Brasil, sobretudo no Estado de São Paulo, especialmente na Capital e na Região do Vale do Paraíba e Serra da Mantiqueira.

Para os grupos (2) CAM e (3) IFP, seguiram-se os critérios recomendados por Sacool (2009) e Pozzebon (2004). Pozzebon (2004) defende que quanto maior a diversidade de pessoas, com pontos de vista diferentes sobre o mesmo fenômeno, mais ampla será a compreensão do mesmo. Segundo a pesquisadora, o critério de seleção das participantes da pesquisa pode ser determinado pela consistência de contribuição de cada participante com novos dados. Saccol (2009, p.17) afirma que “a quantidade de pessoas e os perfis a serem acessados são definidos de forma flexível, na medida em que a pesquisadora ‘mergulha’ no contexto pesquisado”, Nesse sentido, tal como descrito pela pesquisadora, a partir do mergulho no fenômeno estudado, novas pessoas foram indicadas para participarem da pesquisa até o ponto de saturação dos dados (Pozzebon,2004), que foram analisados por grupo.

A partir da observação participante, foi possível identificar as pessoas mais próximas da organização do Cambia, chamado de *core team* (time central, tradução livre). O *core team* é um

grupo de três pessoas, composto por uma pessoa que fez parte da camada de coprodução e duas sem contato prévio com a organização do Festival. O *core team* foi o time responsável pela coordenação das atividades da jornada aberta de inovação, cuja principal atividade era participar dos treinamentos em teoria U ministrados via videoconferência por Otto Scharmer do *Presencing Institute*; organizar os encontros presenciais; replicar os movimentos da teoria U presencialmente e realizar a segunda camada de coprodução e realização do Cambia Instituto Favela da Paz. Além do time central, mais duas pessoas participantes da jornada, muito presentes em todos os encontros e indicadas pelo time central, foram também entrevistadas. As três pessoas do time central e as duas pessoas participantes da jornada de inovação são intituladas neste estudo, genericamente como *coprodutores Time Cambia (CAM)*.

Vale ressaltar que em conversas informais, ao declarar o tema da pesquisa, as pessoas desse grupo foram espontaneamente se disponibilizando para fazer parte da pesquisa e indicaram novas pessoas, que coincidiam, para contribuir com dados complementares. O CAM indicou entrevistar pessoas do Bairro Jardim Nakamura, especialmente duas pessoas que exercem papéis de liderança no Instituto Favela da Paz (IFP). Com os procedimentos, foi possível enriquecer de maneira múltipla e plural a compreensão do fenômeno investigado até chegar ao ponto que nenhum dado novo fosse acrescentado, caracterizando o ponto de saturação, segundo Pozzebon (2004).

No quadro 8 descreve-se as características de cada grupo e o tempo da entrevista de cada pessoa participante da pesquisa.

Quadro 8: Caracterização dos grupos participantes da pesquisa

Grupos participantes	Caracterização	ID	Tempo de entrevista
ESPECIALISTAS (ESP)	Profissionais especializados com experiência nacional e no exterior em construções coletivas em projetos socioambientais, políticas públicas e de inovação. Todos têm experiência com temas complexos, tais como: degradação da biodiversidade e desigualdades sociais.	ESP 1	00:33:30
		ESP 2	01:05:30
		ESP 3	01:04:36
Duração total ESP:			02:43:36
TIME CAMBIA (CAM) Participante da jornada aberta de inovação Coprodutoras do caso estudado	Pessoas que compuseram o Time Cambia, participaram da jornada de inovação <i>Societal Transformation Lab (U.lab-ex)</i> , do <i>Presencing Institute</i> . Assim como da cocriação do Cambia Favela da Paz, no Bairro Jardim Nakamura, São Paulo (SP), em parceria com um instituto local. Este grupo é formado por uma das coidealizadoras (COI) do Cambia Original ⁸ , que ao lado de três pessoas formaram o Core Team (CTM), que inscreveram o	CTM 1	01:13:03
		CTM 2	00:37:41
		CTM3	00:57:00
		COI 1	01:18:09
		PAJ 1	01:12:49

⁸ O Cambia Original foi idealizado e prototipado, por um grupo de 14 pessoas, no curso de design para a sustentabilidade, no módulo de novas economias, do *Gaia Education*. Os idealizadores e cocriadores do caso

	Cambia na Jornada de Inovação. Por indicação do grupo, devido a ativa participação durante a jornada as entrevistas foram complementadas com um participante da jornada (PAJ 1), quem deu a ideia de levar o Cambia para o contexto de favela.		
Duração total CAM:			05:18:42
LIDERANÇA DO INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP) Coprodutoras do caso estudado Liderança local (LID)	Moradores do Jardim Nakamura, São Paulo (SP), lideranças locais, idealizadores do Instituto Favela da Paz. Ativistas pela cultura da Paz, acreditam na música e na arte como instrumento de transformação social. Adotam o viver e aprender em comunidade, como um modelo organizacional, que é experimentado diariamente no Instituto. Além de aulas de música, estúdio audiovisual, o Instituto Favela da Paz tem um restaurante vegetariano e um laboratório de tecnologias sustentáveis, dentre elas um biodigestor - que faz gás de cozinha com a decomposição de alimentos orgânicos.	IFP 1 IFP 2	03:38:36
Duração total IFP:			03:38:36
Duração total:			11:40:54

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.2 Análise de dados

Os procedimentos de codificação e análise de dados estão apoiados na *Grounded Theory* (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015), com apoio do círculo hermenêutico (Gadamer, 1997). Com o uso do software Atlas.ti (Friese, 2016) foi possível realizar a modelagem dos dados qualitativos (Pozzebon & Freitas, 1998) relacionando os códigos em redes de sentido. Como critérios de validade da pesquisa, seguiu-se os passos recomendados por Pozzebon (2004).

A *Grounded theory* (GT), traduzida para o português como “teoria fundamentada em dados” (Petrini & Pozzebon, 2009), surgiu a partir da sistematização das estratégias de pesquisas utilizadas por Glaser e Strauss (1967). A *Grounded theory* um caminho metodológico

são: Alexandra Swerts, Diego Blum, Estela Dall Oca Tozetti, Giedre Aguirra, Isadora Oliveira, Ligia Abrão, Livia Salomoni, Lizandra Setti, Maria Luísa Sorares, Marília Mangnani, Monica Noda, Renata Terepins, Roberta Simonetti, Ronaldo Crispim, Sheila Konishi e Thomas Kiggell.

O *Gaia Education* é uma organização internacional sem fins lucrativos ativa em 55 países em seis continentes, com um histórico de 15 anos em educação para o desenvolvimento sustentável, em parceria com a UNESCO-ONU e mais 146 organizações parceiras. Os programas da *Gaia Education* fomentam que a sociedade use energia e recursos com maior eficiência, distribua riquezas de forma equitativa e faça da qualidade de vida o foco do pensamento futuro. A proposta é formar agentes de mudança capazes de desempenhar papéis ativos na transição de suas comunidades, bairros, cidades e regiões existentes para práticas, estilos de vida e infraestruturas sustentáveis e regenerativas. Para tanto, oferecem disciplinas para o design de modelos sociais, econômicos e ecológicos. O Cambia Festival foi prototipado no módulo “Novas economias”, cujo foco é criar modelos sócio-organizacionais para a transição a uma economia sustentável e regenerativa (Gaia, 2020).

No laboratório *Societal Transformation Lab (U.lab-2x)*, o Cambia Festival chegou como um protótipo de movimento em *Gift economy*, desenhado para culturas regenerativas, alinhado à proposta do laboratório, cuja chamada para iniciativas ao redor do mundo foi: “*from prototype to ecosystem impact*”, ou seja, do protótipo para o impacto ecossistêmico (tradução livre da autora).

para legitimar pesquisas empíricas teoricamente interessadas, contrapondo a lógica positivista para pesquisas de natureza social (Glaser & Strauss, 1967). A teoria fundamentada em dados pressupõe suspender temporariamente os conceitos teóricos previamente estabelecidos e manter a postura aberta, como se inusitado fosse, em todo o procedimento de coleta e análise dos dados até a fase de comparação das categorias emergentes com as teóricas, a fim de construir e desenvolver a teoria a partir do campo empírico (Petrini & Pozzebon, 2009).

Desta maneira a categorização dos dados aconteceu de maneira indutiva (Petrini & Pozzebon, 2009), orientada pelo fenômeno e dados empíricos emergentes, sem apoio do quadro conceitual prévio (Glaser & Strauss, 1967). Possibilitando, desta maneira, que os conceitos e relações de sentido pudessem emergir dos dados empíricos sem o viés teórico. A comparação constante e iterativa dos dados é a estratégia central de enriquecer e aprimorar gradativamente as categorias e suas relações (Glaser & Strauss 1967; Petrini & Pozzebon, 2009). A metodologia é caracterizada pelo “aprendizado a partir dos dados e não a partir de uma visão teórica existente” (Petrini & Pozzebon, 2009, p.4). Após a saturação dos dados empíricos em unidades de sentido, estas foram comparadas com a literatura estudada a fim de discutir os resultados empíricos teoricamente e aprofundar a teoria existente, fundamentada em dados (Petrini & Pozzebon, 2009).

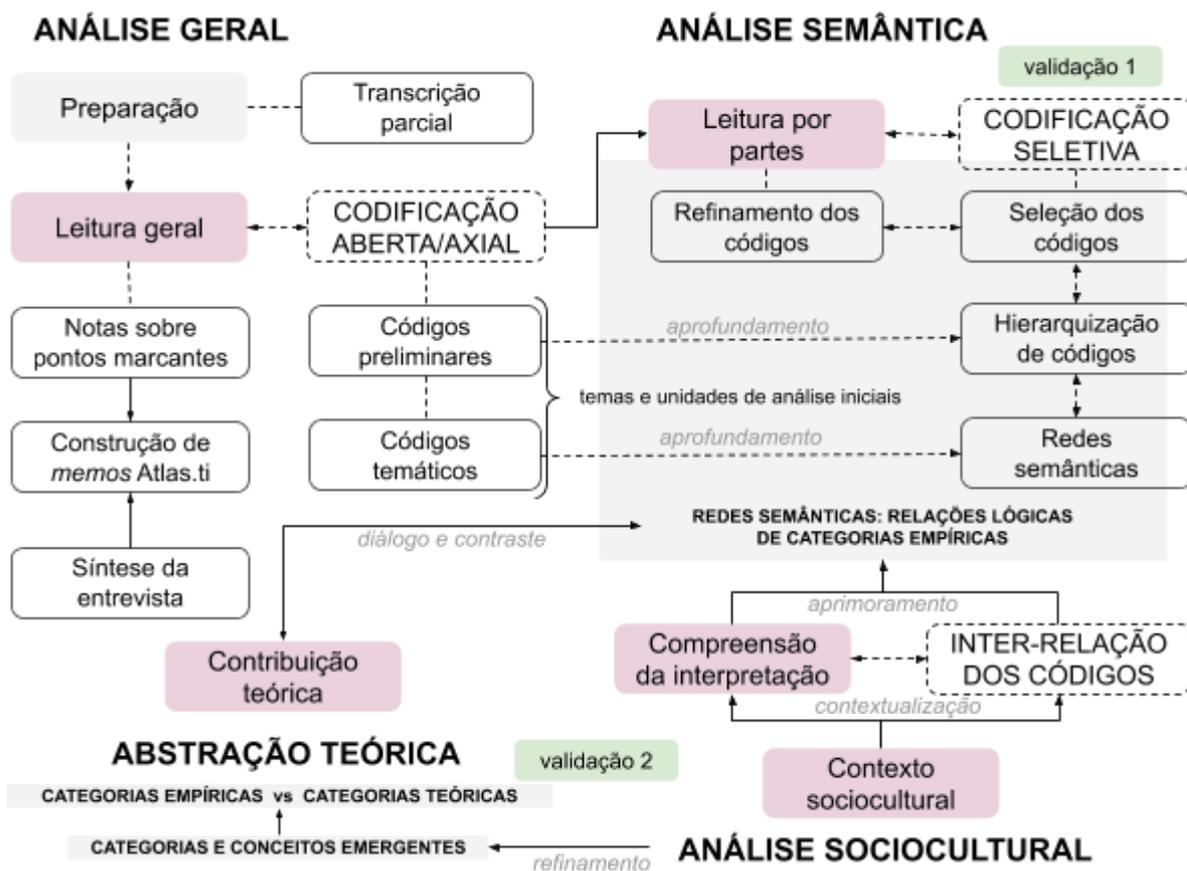
Seguindo a *Grounded Theory*, a codificação dos dados passou por três etapas centrais: aberta, axial e seletiva (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015). Em GT, trabalha-se o desenvolvimento da teoria considerando conceitos, categorias e propriedades (Petrini & Pozzebon, 2009). Nesta pesquisa, os conceitos são mensagens marcantes dos dados empíricos, foram identificados nas fases de codificação aberta e axial. As categorias são unidades analíticas compostas por um conjunto de conceitos e foram identificadas a partir da codificação axial, quando os conceitos foram agrupados por temas. Na codificação axial foi possível identificar os temas centrais das entrevistas, formando um “eixo temático” orientador para a codificação seletiva (Corbin & Strauss, 2015). Durante a fase de codificação seletiva, os conceitos e as categorias foram refinadas, aprimoradas e se começou a fazer as relações e inter-relações entre os códigos à medida que o processo de interpretação e compreensão dos dados se aprofundava.

Na etapa de codificação aberta foram ressaltadas as mensagens mais marcantes, que deram origem aos códigos iniciais; na fase da codificação axial identificaram-se os temas centrais dessas mensagens, com registro em *memos* das categorias emergentes e suas propriedades; por fim, na fase de codificação seletiva, realizou-se um refinamento das categorias, seus conceitos e propriedades, assim como a inter-relação dos dados em redes semânticas e a hierarquização dos códigos. Esse procedimento foi realizado em cada uma das

entrevistas e passou por novos ciclos de comparação: *inter-entrevistas*, com o intuito de integrar as categorias das entrevistas do mesmo grupo de público-chave, até encontrar o ponto de saturação e representatividade das categorias e dimensões relacionadas aos público-chave. Ao fim, as categorias emergentes do campo e suas relações foram comparadas com as categorias analíticas teóricas, para apoiar a construção do modelo teórico-empírico apresentado na conclusão deste trabalho.

Para operacionalizar a combinação entre os procedimentos de interpretação e compreensão do texto, indicados pelo círculo hermenêutico e os procedimentos de codificação e análise da *Grounded Theory*, seguiu-se o processo apresentado na figura 4. Destaca-se que o modelo contou com algumas fases de validação e complementação dos dados, permitindo aprofundamento, refinamento e maior representatividade entre o que foi dito nas entrevistas e o que foi interpretado.

Figura 4: Operacionalização do modelo metodológico de análise de dados



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Na figura 4, mostra-se quatro dimensões de análise, cada qual com um objetivo central: (1) Análise geral, para ter uma leitura geral dos dados e realizar a codificação aberta e axial, ou seja em torno de um eixo temático; (2) Análise semântica, onde criteriosamente realiza-se

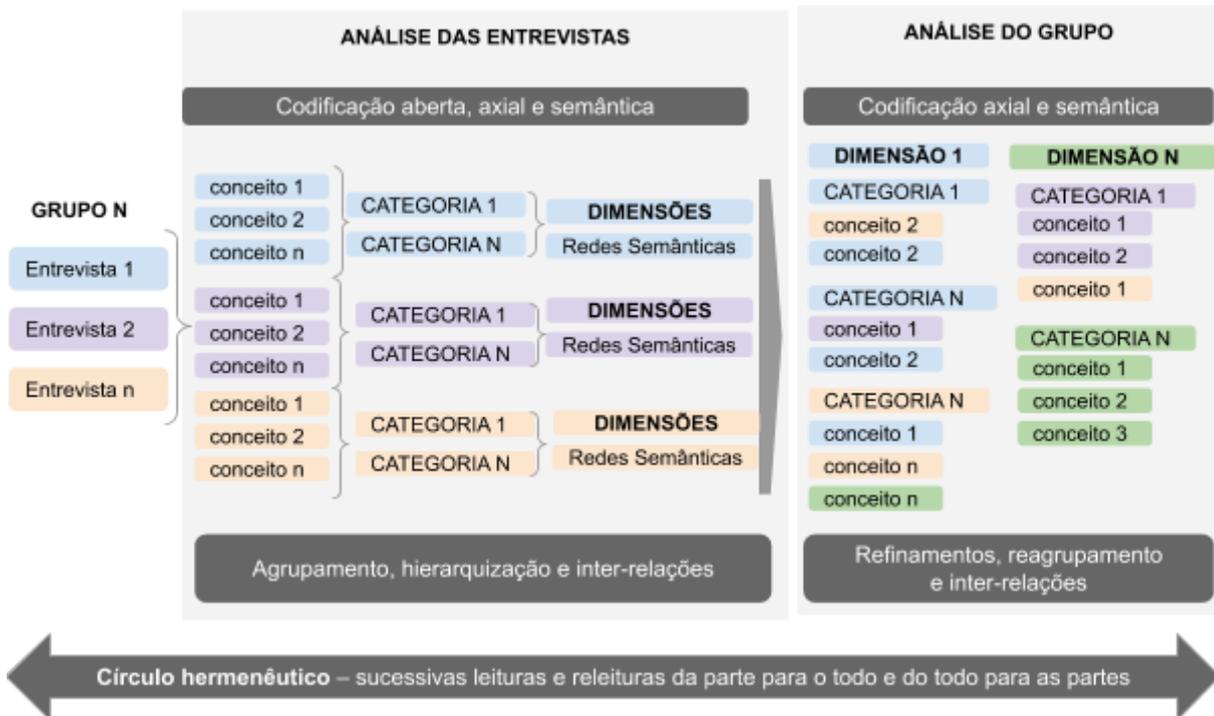
leituras das partes codificadas para o todo, verificando constantemente o sentido atribuído aos códigos e suas relações, chegando em redes semânticas, com a relação lógica de categorias empíricas; (3) Análise sociocultural, aprofundando a compreensão da interpretação dos dados, na relação e interrelação dos dados, associados ao contexto sociocultural; e por fim, (4) Abstração teórica, quando as categorias e redes semânticas empíricas são comparadas com as categorias teóricas para aprofundamento da literatura.

O Atlas.ti – *Computer Assisted Qualitative Data Analysis (CAQDA)* é um *software* de análise de dados que contou com a participação dos precursores da *Grounded theory*, Glaser e Strauss (1967), para sua construção (Frieze, 2016). Corbin e Strauss (2015) ressaltam os benefícios de *softwares* CADQAS para apoiar a análise de GT e afirmam que os *softwares* de apoio para análise qualitativa de dados contribuem para ampliar a capacidade de análise, uma vez que facilitam a organização e o rigor do trabalho e liberam o pesquisador para espaços criativos de análises e *insights* teóricos. Como recomendado por Frieze (2016), os *insights* do processo de análise foram registrados em *memos* e *comentários de códigos* – funcionalidades do Atlas.ti. Estes registros facilitaram a posterior inter-relação e hierarquização dos códigos em grupos de códigos e redes semânticas. Salienta-se que os dados foram validados por pelo menos uma pessoa de cada um dos três grupos participantes da pesquisa, fazendo parte dos critérios de qualidade da pesquisa (Pozzebon, 2004).

Vale ressaltar o alinhamento da ferramenta Atlas.ti com o método *Grounded Theory*. Strauss e Corbin (2015), precursores da GT, contribuíram com o desenvolvimento das primeiras versões do Atlas.ti, como apoio para análise qualitativa de dados (Frieze, 2016). Corbin resalta a contribuição de *softwares* CADQAS na *Grounded Theory* para ampliar a capacidade de análise, uma vez que facilita a organização e o rigor do trabalho. Com o uso do *software* Atlas.ti foi possível realizar a inter-relação entre os códigos, refinamento das análises e contraste das unidades de análise empírica com os atributos e variáveis dos constructos teóricos tal como recomendado por Frieze (2016) e por Pozzebon e Freitas (1998). A organização dos códigos foi decisiva para chegar na representatividade analítica do que foi dito nas entrevistas e validado pelos participantes da pesquisa, para tanto construiu-se um code index (Apêndice 3) seguindo Frieze (2016) como referência.

Na figura 5, demonstram-se os procedimentos de codificação, agrupamento e relações dos dados para encontrar as categorias representativas de cada grupo participante deste estudo até a saturação dos dados.

Figura 5: Codificação, agrupamento e inter-relação dos dados das entrevistas para o grupo



Fonte: Elaborada pela autora (2021), com base em Charmaz (2014); Corbin e Strauss (2015); Friese (2016); Petrini e Pozzebon (2009).

A figura 5 representa o caminho de construção das unidades de análise a partir do processo de codificação das entrevistas. Observa-se que cada entrevista de cada grupo foi analisada até chegar a uma estrutura de sentido, trabalhadas em redes semânticas no Atlas ti. Utilizando a *Grounded theory* como referência, os códigos foram hierarquizados em três níveis: conceito, categoria e dimensões. Após análise de cada entrevista, realizou-se um processo de encontrar representatividade dos resultados para cada grupo, quando os códigos das entrevistas do mesmo grupo foram analisados em conjuntos, refinados, aprofundados e aprimorados, de acordo com os ciclos de análise e interpretação, citados anteriormente. Por fim, a análise entre os três grupos foi realizada e será apresentada no próximo capítulo.

3.3 Postura investigativa e critérios de qualidade da pesquisa

Para Strauss e Corbin (2015), as principais características das pesquisas qualitativas são: vivenciar e descobrir o que está acontecendo a partir do campo; construir a teoria a partir de dados empíricos para contribuir com o desenvolvimento teórico conferindo base para ação social; compreender de maneira aprofundada os fenômenos e suas variáveis, assim como as ações humanas nesses fenômenos; reconhecer que as pessoas não são apenas sujeito de pesquisa e sim participantes e que têm um lugar ativo na construção dos dados; compreender que os significados e sentidos são definidos e redefinidos em uma relação dialógica e interacional entre

pesquisadora e participantes da pesquisa. Nesta perspectiva, há a defesa de que não somente os sentidos são construídos e influenciados coletivamente como também os sentidos individuais da pesquisadora afetam a percepção da realidade e do fenômeno estudado de maneira múltipla e complexa (Onwuegbuzie e Leech, 2005). Por isso, durante a pesquisa, procurou-se manter um espaço amplo de trocas e diálogos com os participantes e com o campo estudado de maneira respeitosa pela voz dos participantes, considerando suas narrativas e valorizando suas visões de mundo (Given, 2008; Santos, 2009). Por fim, é propósito de pesquisas de natureza qualitativas fazer relações de dados empíricos com a literatura existente para gerar novos *insights* em um processo de complementação e aprofundamento teórico (Seale et al., 2004), o que foi realizado com os procedimentos da *Grounded Theory* (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015).

Para Pozzebon (2004), o círculo hermenêutico é o critério de qualidade de pesquisas interpretativistas que sustenta os demais. A hermenêutica tem como objeto de estudo a interpretação e a compreensão dos dados de maneira dialógica com o contexto histórico social e os participantes da investigação (Gadamer, 1997). Diz respeito ao processo de traduzir a realidade considerando a visão de mundo de quem produz informação, de quem a interpreta e de quem a recebe (Palmer, 1969; Gadamer, 1997). Preconizando que a interpretação que os seres humanos fazem é atribuindo sentido às partes e suas inter-relações com o todo, o procedimento requer inúmeras leituras e releituras das partes para o todo e vice-versa (Gadamer, 1997). Além disso, o método pressupõe constantes validações para certificar a representatividade da análise dos dados com o sentido da mensagem original (Pozzebon, 2004).

Alinhado com o paradigma deste estudo, a interpretação e compreensão dos dados a partir do círculo hermenêutico não tem como objetivo encontrar uma verdade fundamental (Gadamer, 1997). Palmer (1969) argumenta que, no método hermenêutico, especialmente em pesquisas interpretativas de características fenomenológicas, o processo de interpretação é guiado pelo fenômeno. A compreensão se dá em uma perspectiva de aprender com os dados (Palmer, 1969). Para tanto, segundo o autor, é importante:

[...] deixar [as informações] se manifestarem como elas são, sem forçá-las com as *nossas* próprias categorias. Isso implica em uma reversão da direção usual. Não somos nós que apontamos para o que as coisas são; ao contrário, as coisas se mostram para nós. (p.129)

Na perspectiva de tornar o processo de análise de maneira dialógica e conversacional, como defende Gadamer (1997), contou-se com momentos de validação da interpretação com pelo menos dois participantes de cada grupo entrevistado. Foram oportunidades que possibilitaram compartilhar descobertas interpretadas para interrogação e reflexão conjunta

com os participantes da pesquisa. A partir desses momentos de validação, foi possível identificar a representatividade e a suficiência dos dados analisados em relação ao sentido que os participantes atribuíram às suas experiências. Isso implicou alguns complementos de entrevista com os grupos coprodutores, entrevistas adicionais no grupo de especialistas e ajustes dos códigos e suas inter-relações, refinando e aprofundando a análise até chegar ao ponto de saturação dos dados (Pozzebon, 2004).

Em complemento ao círculo hermenêutico, adotaram-se os critérios de qualidade para pesquisas qualitativas interpretativistas indicados, em especial, por Pozzebon (2004) e Klein e Myers (1999):

- I. **Autenticidade:** relacionada à necessidade da pesquisadora ter uma experiência imersiva na realidade do fenômeno em estudo (Pozzebon, 2004).
- II. **Interação entre pesquisadora e participantes:** declaração prévia da localização histórico-social e da intenção da pesquisa, procurando estabelecer relações de confiança com os participantes da mesma (Klein & Myers 1999).
- III. **Raciocínio dialógico:** em pesquisas interpretativistas é necessária a suspensão do enquadre teórico para abertura na interpretação e compreensão do fenômeno a partir do que os dados empíricos contam sobre a realidade (Klein & Myers, 1999). Este princípio dialoga com Palmer (1969), que recomenda uma abertura para o que emerge dos dados em uma perspectiva de aprendizagem com eles, guiada pelo fenômeno.
- IV. **Múltiplas interpretações e princípio da suspeita:** esse princípio requer sensibilidade para examinar e considerar diferentes perspectivas sobre o mesmo fenômeno e suas possíveis diferenças, contradições e distorções. A construção dialógica da compreensão (Gadamer, 1997), em conversas constantes com diferentes pontos de vista, *entre e intra* os grupos participantes da pesquisa, provocou amadurecimento e reflexões sobre o que estava sendo interpretado.
- V. **Abstração e generalização:** diz respeito a relacionar e discutir a interpretação e a compreensão dos significados em relações e inter-relações lógicas (Klein & Myers, 1999). A abstração em estudos interpretativistas não resulta em generalizações e não tem intenções preditivas, mas sim, numa compreensão profunda da estrutura em que um fenômeno acontece (Pozzebon, 2004). Para a pesquisadora, esse fator não anula a possibilidade de estudos interpretativistas de fazerem generalizações teóricas, inclusive a partir de casos únicos, especialmente quando há uso da *Grounded Theory*.

Por fim, no quadro 9 apresenta-se o resumo da estratégia de pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação.

Quadro 9: Caminho metodológico e estratégias de pesquisa deste estudo

ESTRATÉGIA DE PESQUISA	
NATUREZA DA PESQUISA	Qualitativa
TIPO DE ESTUDO	Estudo de caso único
UNIDADE DE ANÁLISE	Processo de coprodução
COLETA DE DADOS	
Método de coleta de dados	Pesquisa participativa: observação participante Entrevistas em profundidade
Instrumentos de coleta de dados	Roteiro aberto e semi-estruturado, conversas informais e diário de campo
ANÁLISE DE DADOS	
Método análise de dados	Modelagem de dados qualitativos com codificação indutiva e análise dedutiva, seguindo os procedimentos de codificação da <i>Grounded abdução</i> e com o apoio do círculo hermenêutico para o processo de interpretação e compreensão dos dados.
Ferramenta análise de dados	Atlas.ti

Fonte: Elaborada pela autora (2021) com base em Gardemar (1997); Charmaz (2014); Corbin e Strauss (2015); Friese (2016); Petrini e Pozzebon (2009).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Lembra-se o objetivo geral desta dissertação: analisar o valor social criado no processo de coprodução de um caso de inovação social em contexto de favela brasileira. Assim, os resultados são apresentados para responderem de maneira lógica os três objetivos específicos desta dissertação, são eles:

- I. Caracterizar o processo da coprodução;
- II. Identificar os efeitos e analisar o valor social identificado pelos diferentes públicos;
- III. Compreender os fatores que facilitam e dificultam a criação de valor social no processo de coprodução.

Para atender o objetivo específico I, na seção 4.1 identifica-se os *inputs* do processo, e evidencia-se as características do processo pelas perspectivas dos três grupos entrevistados (ESP, CAM e IFP). Dividindo, desta maneira a seção 4.1 em três subseções: 4.1.1 *Inputs*; 4.1.2 Características do processo na perspectiva das especialistas (ESP); e 4.1.3 Características do processo na perspectiva das coprodutoras do caso estudado (CAM e IFP). Ao final apresenta-se um quadro comparativo entre as características identificadas pelos três públicos.

Na seção 4.2 busca-se atender o objetivo específico II, dando luz aos efeitos do processo para os três públicos (ESP, CAM e IFP) e o valor percebido declarado pelos coprodutores (CAM e IFP). Na discussão teórica analisam-se os efeitos e o valor percebido à luz da teoria de valor social. Por fim, para o objetivo específico II, escreve-se a seção 4.3 com os fatores que facilitam e dificultam a criação de valor no processo de coprodução. Lembra-se que todos os resultados serão discutidos à luz da teoria de coprodução e valor social no capítulo 5.

4.1 Caracterização do processo

Esta seção está dividida em três subseções. Na primeira delas, 4.1.1 *inputs* do processo da coprodução do Cambia Favela da Paz, apresenta-se os *inputs* do Cambia Festival (CF), *Presencing Institute* (PI) e Instituto Favela da Paz (FP). Os *inputs* são considerados o sistema de valor organizacional a partir da lógica de valores (Lanning, 2015), que considera a estratégia e a natureza das ofertas, com complemento com a literatura de cultura organizacional, sustentada por (Schein, 2016) que trata os fatores visíveis da cultura organizacional como reveladores dos valores e pressupostos básicos, que orientam as decisões institucionais, estratégica e modelo organizacional. Na segunda, 4.1.2, apresenta-se as características da coprodução na perspectiva dos três públicos participantes da pesquisa: especialistas (ESP) e coprodutores (CAM e IFP). Na terceira, também sob a perspectiva dos três públicos identifica-se os efeitos e valor associado ao processo de criação e construção coletiva.

4.1.1 *Inputs* do processo da coprodução do Cambia Favela da Paz

Adotando a cadeia de valor de Porter (1985) como estrutura de apresentação, os dados nesta seção serão apresentados divididos em *inputs* - o que antecede o processo, processo e output-efeitos que sucedem o processo. Considerando que os *inputs* interferem na criação de valor em processos coproduzidos (Bovaird & Lafer, 2012), eles serão analisados sob os conceitos de lógica de valor (Lanning, 2000) e cultura organizacional Schein (2016). Ou seja, serão constituídos pela natureza das ofertas (Lanning, 2000), valores compartilhados declarados, assim como artefatos visíveis dos pressupostos básicos que orientam a estratégia e a cultura organizacional (Schein, 2016). Dentre eles destaca-se: símbolos, ritos e rituais (Duncan, 1986; Pettigrew, 1989), estruturas organizacionais (Pettigrew, 1989; Schein 1984), sistemas de comunicação, processos decisórios, relações organizacionais, as dinâmicas de poder (Fischer, 1992; Fleury, 2015, Schein, 2016) e o que é observável das estruturas, políticas e práticas organizacionais (Fischer, 1992; Schein, 2016).

O processo de coprodução do Cambia Favela da Paz contou com os *inputs* de 40 coprodutores - pessoas físicas e de três organizações: Cambia Festival, do *Presencing Institute* e do Instituto Favela da Paz. A seguir, em subseções, serão apresentados os *inputs* do caso estudado.

4.1.1.1 *Inputs* do Cambia Festival

O Cambia (2020) surgiu com a orientação de construir um futuro mais resiliente, participativo e sustentável. A compreensão de novas economias diz respeito a alternativas mais viáveis ecológica e socialmente na perspectiva de experienciar outros significados de economia e riqueza. Nesse sentido, o Cambia é tratado como uma possibilidade de cocriar e experimentar coletivamente alternativas para a lógica de crescimento econômico, de extração, produção, consumo e descarte, que nutre o ciclo de degeneração da natureza ambiental, humana, organizacional e cultural (Cambia, 2020). O modelo de organização e o propósito central de experimentação e aprendizagem do Cambia (2020) tem como referência a economia da dádiva ou do dom (*Gift Economy*), de Eisenstein (2011) e o paradigma organizacional que adota modelos adaptáveis e responsivos de organização inspirado em Laloux (2014).

Gift economy é um modelo de organização social em que as pessoas ofertam o que é valioso umas para as outras (Cheal, 1988). Para Mauss (1924), como é um modelo de organização social pré-industrial, o critério do que se considera valioso se contrapõe à lógica de mercado. Apoiados em modelos utilizados por povos ancestrais e originários (Mauss, 1966; Eisenstein, 2011). Aposta-se na *Gift economy* como uma alternativa para transações mais

equânimes, que possibilitem uma maior conexão humana através da descoberta e da oferta dos talentos individuais e do que cada pessoa tem de melhor para oferecer a um coletivo (Eisenstein, 2011).

Os modelos de organizações evolutivas estão sustentados por três pilares: autogestão, integralidade e propósito evolutivo (Laloux, 2014). O autor defende a autonomia das pessoas e a adaptação responsiva ao contexto, à medida que a organização se desenvolve. Segundo dados secundários (Cambia, 2020), a proposta de Laloux (2014), inspiraram o modelo organizacional do Cambia Festival, que declara ser modelo auto-organizado, que opera em formato de desconferência e é orientado por princípios e propósitos regenerativos, segundo a perspectiva de Wahl (2019).

Em sua primeira edição, o tema do Cambia foi “a sociedade transformando a economia” e mobilizou pessoas para oferecerem 32 atividades sobre modelos sociais que fomentam alternativas para o sistema econômico. O modelo foi, então, replicado em outros países, dentre eles, Alemanha, Inglaterra e Suíça. Devido à repercussão, passou-se a ver o Cambia como uma tecnologia social aberta e com possibilidade de replicação mundial. Assim, no final de 2018, constituído um time central, o Cambia foi uma das iniciativas selecionadas para fazer parte do *Societal Transformation Lab*, um laboratório de inovação social do *Presencing Institute*, constituindo o processo estudado neste estudo

4.1.1.2 Inputs do *Presencing Institute*

O *Presencing Institute* foi criado em 2006 para ser uma plataforma de pesquisa-ação multidisciplinar “na interseção entre ciência, consciência e mudanças sociais e organizacionais profundas” (*Presencing Institute*, 2020). Atualmente, o *Presencing Institute* cocria laboratórios de inovação social (U.labs) e oferece programas de capacitação e pesquisa-ação para organizações e comunidades em todo o mundo, com o intuito de enfrentar os desafios globais mais iminentes, dentre eles, mudança climática, desigualdade e exclusão, finanças e educação (*Presencing Institute*, 2020). Fruto de duas décadas de pesquisa-ação no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), a teoria U é o método utilizado nos laboratórios de inovação do *Presencing*.

A teoria U demonstra como indivíduos, equipes, organizações e grandes sistemas podem desenvolver as capacidades essenciais de liderança necessárias para lidar com as causas profundas dos desafios sociais, ambientais e espirituais de hoje. Em essência, mostramos como atualizar o código operacional em nossos sistemas sociais

por meio de uma mudança na consciência do sistema do ego para a consciência do ecossistema. (Presencing, 2020)

O *Presencing Institute* oferece ferramentas com a proposta de construir lógicas econômicas, sociais e organizacionais a partir de um paradigma ecossistêmico e da visão compartilhada por todos de futuros com maiores potenciais, por meio de laboratórios de inovação e transformação social (*Presencing Institute*, 2020). O *Social Transformation Lab (U.lab - 2x)* é um deles, configurando-se como uma jornada de inovação para equipes que estão formando sistemas sociais mais sustentáveis e equitativos. Com o objetivo de apoiar e expandir uma transformação social profunda, a jornada oferece métodos e ferramentas para incentivar a percepção intersistêmica e codesenvolver iniciativas (*hubs*) locais e regionais que abordam causas profundas relacionadas aos desafios socioeconômicos. Atualmente é formada por uma rede global de 300 protótipos de mudanças intersetoriais que estão construindo novas lógicas e modelos para gerar bem-estar para todas as pessoas (*Presencing Institute*, 2020).

Em formato de U, são cinco os movimentos do método utilizado no *Societal Transformation Lab*: coinciar (*coinitiation*), cosentir (*cosensing*), presenciar (*presencing*), cocriar (*cocreating*) e coevoluir (*coevolving*). A seguir, listam-se os principais objetivos de cada fase:

- I. **Coiniciar (*coinitiation*):** compreender os fatores em comum no grupo. Assegurar espaço de escuta: ouvir a si mesmo, os outros e o que emerge do coletivo. Ativar a observação: capacidade de suspender a “voz do julgamento”;
- II. **Cosentir (*cosensing*):** ajustar três instrumentos internos: a mente aberta, o coração aberto e a vontade aberta, sendo que esse processo de abertura é um “sensoriamento” ativo e coletivo que permite ver a situação atual com mais clareza e profundidade e despertar a vontade que nos permite sentir o todo emergente. Momento de observar profundamente e perceber os lugares de maior potencial de transformação; escutar com a mente e o coração abertos; esta fase compreende entrevistas com *stakeholders* e jornadas de aprendizagem in loco.
- III. **Presenciar (*presencing*):** conectar com a fonte interna de conhecimento, inspiração e motivação através da quietude e do esvaziamento. Adotar um estado de presença suficiente que nos permita aprender com o futuro emergente;
- IV. **Cocriar (*cocreating*):** Prototipar o novo em exemplos práticos para explorar o futuro que emerge aprendendo ao fazer coletivamente.
- V. **Coevoluir (*coevolving*):** materializar o novo em ecossistemas que facilite o ver e o agir de forma integral e local.

Destaca-se em especial, a fase do cosentir e do presenciar, que foram significativas para o Cambia Festival, mudando a direção da intenção original, que deixa o objetivo de cocriar um modelo de inovação aberta replicável em todo o mundo e realiza mais duas edições: uma em contexto de favela brasileira - foco deste estudo e outra em região de desastre ambiental em Mariana - MG. A seguir, descreve-se brevemente os insights para o Cambia que geraram novas edições brasileiras e jornadas imersivas de aprendizagem. Um dos motivos desta mudança de rumo foi a identificação da violência - um dos pontos cegos do sistema, como ponto de alavancagem de mudança.

Para Sharmer (2019), embora se esteja consciente dos problemas sistêmicos, não há ação efetiva para problemas estruturais de mudanças climáticas, pobreza, violência e destruição de comunidades e da natureza porque coletivamente temos “pontos cegos” (*blind spots*). Para Sharmer (2019) os “pontos cegos” estão nas dimensões mais profundas do que é necessário acontecer para alavancar mudanças transformacionais e sistêmicas. As ferramentas e movimentos propostos na teoria U tem o intuito de iluminar os pontos cegos e promover a “ação coletiva baseada na consciência compartilhada por todos”. Nesse sentido, dentre os fundamentos da do método teoria U, destaca-se o processo de aprendizagem por meio da conscientização e ação coletiva a partir do futuro emergente do sistema (*awareness-based collective action*); e o reconhecimento de que o sistema tem pontos-cegos (*blind spots*), que são pontos invisibilizados dos sistemas.

A seguir, descreve-se brevemente o processo e os insights que emergiram a partir da jornada coletiva na teoria U durante o laboratório de inovação, com recorte especial das ferramentas utilizadas na fase do cosentir e o presenciar.

4.1.1.2.1 O cosentir e o presenciar: *insights* para o Cambia Festival - novas edições brasileiras

Após atividades de silenciamento (*stillness*) e conexão simbólica com nossas maiores potencialidades individuais e coletivas, as 40 pessoas se dividiram em 6 grupos e fizeram mapeamentos 3D - maquetes com objetos representativos dos agentes e relações sociais, representando visualmente o sistema atual. Com o mapeamento 3D foi possível confirmar nas seis diferentes maquetes que o sistema que se quer intervir é o sistema capitalista e a lógica de produção-consumo ilimitados, que segundo a representação nos mapeamentos, geram desigualdades e separações sociais, assimétricas relações de poder, violência e destruição da natureza, operando na lógica do medo da falta de recursos, especialmente para as pessoas mais vulneráveis socialmente.

Após a materialização do sistema na maquete, os grupos foram convidados a refletir sob

4 perspectivas: razão, emoção, verdades difíceis de encarar e propósito. Em seguida, os mapas 3D foram movimentados para representar o futuro emergente, quando os grupos identificaram os pontos de alavancagem de mudança dos sistemas representados. Um dos fatores associados ao ponto de alavancagem do sistema foi a violência. Nesse sentido, o grupo começou a questionar: o que acontece quando a violência é retirada do sistema.

Assim o grupo começou a pesquisar casos práticos em que a violência foi enfrentada, como uma alternativa de mudança estrutural. Foi assim, com indicação de um dos coprodutores que chegamos ao Instituto Favela da Paz, um centro experimental de não violência e cultura da paz no meio de uma favela brasileira, em um bairro considerado como um dos mais violentos do mundo na década de 1990. Depois de algumas visitas ao Instituto Favela da Paz, em jornadas imersivas de aprendizagem, o Instituto Favela da Paz ao identificar alinhamento de princípios, valores e intenções entre o Instituto e o Cambia, provocou o grupo a realização de uma edição do Cambia na favela com os moradores do Jardim Nakamura - São Paulo (SP).

4.1.1.3 Inputs do Instituto Favela da Paz

O Instituto Favela da Paz existe há mais de 30 anos, localizado no Jardim Nakamura, periferia da cidade de São Paulo. O Instituto tem como propósito “servir o mundo que sonhamos” e o mundo que sonham é orientado pela cultura da paz, da não violência e da regeneração. O instituto segue os princípios de viver e aprender em comunidade como modelo experimental de organização e tem como orientador fundamental para as relações e tomadas de decisão o vínculo e relações de confiança. Afirmam que a confiança é a base de tudo e a prioridade é o cuidado com as pessoas e relações: “como vamos cuidar uns dos outros?” Esta é a pergunta citada como orientadora e precedente a qualquer coisa que se faça em coletivo.

Descrito como um centro de educação para sustentabilidade e promoção da cultura da paz e não violência. Por meio da música, poesia e arte tem transformado a realidade local, que segue violenta, mas com alternativas para quem quer viver “um futuro diferente, com mais possibilidades das pessoas serem quem são, com seus talentos em prática” (Claudio Miranda, cofundador do Instituto Favela da Paz). Hoje o Instituto conta com um estúdio audiovisual (Figura 01) e também com um polo de desenvolvimento de tecnologias sustentáveis, especialmente ligadas à automação e a tecnologias biodigestoras, além de um restaurante vegetariano, o VegeArt, onde também acontecem oficinas e vivências.

Claudio Miranda, uma das lideranças do Instituto, começou suas atividades recebendo amigos do Jardim Ângela, São Paulo, para fazer música a partir de latas de lixo, metal e baldes. Os participantes da pesquisa afirmam que naquele tempo ter instrumentos reais estava

completamente fora das condições financeiras. Nos primeiros anos da banda que se formou, a violência era a norma nas ruas do bairro – considerado na época pela ONU como um dos bairros mais violentos do mundo. Mortes e tiroteios eram comuns em seus shows e os jovens integrantes da banda sentiram a necessidade de transformar essa realidade, criando uma alternativa para atuar na região. Além de fazer música juntos, eles criaram um centro cultural no meio das ruas estreitas da favela que começaram a se configurar em oferta de aulas de música, design e produção de vídeos para os jovens, permitindo que eles se expressassem através da música, arte e poesia ao invés da violência (IFP, 2020).

O Favela da Paz surgiu oficialmente inspirado em experiências em comunidades internacionais, especialmente Tamera, em Portugal, um centro internacional de pesquisa para a cultura de paz que trabalha pela “mudança global de sistema: da guerra para paz, da exploração para cooperação e do medo para a confiança” (Tamera, 2020). Fundado em 1995, tem como missão cultivar uma cultura planetária de comunidades autônomas e interligadas – uma civilização pós-patriarcal, liberta da violência e da guerra, através da construção de *biótipos de cura*. Os biótipos de cura são centros futurísticos de experimentação, investigação e aprendizagem, que modelam estruturas sociais, ecológicas e econômicas e permitem que as capacidades autorregenerativas da vida se manifestem e configurem a cultura humana (Tamera, 2020).

Tamera (2020) defende que os biótipos de cura, “como em todos os organismos vivos, são sistemas abertos, que reagem a necessidades e combinam num todo o conhecimento da sua área e do mundo ao seu redor, estando por isso em contínua evolução”. Servindo como inspiração para desenvolver tecnologias sociais, demonstram empiricamente como “comunidades autônomas e descentralizadas podem emergir pelo mundo como alicerces para uma nova cultura planetária”, onde a “cooperação e a confiança sem reservas” são fundamentais (Tamera, 2020). Tamera oferece formação e apoio para pessoas de todo o mundo a alicerçar uma cultura regenerativa e não-violenta. Dentre os temas abordados, destacam-se: consciência dos padrões coletivos de violência e opressão, ao passo que se desenvolve a compaixão com o despertar da mente e do coração; arte e criatividade, como meios de compreender como a vida opera; construir e viver em comunidade; cooperação com a natureza, onde ela é considerada uma inspiração para nossas relações sociais e interpessoais.

Com a inspiração, apoio e formação de Tamera, o grupo de músicos - Poesia Samba Soul, que se formava no Jardim Nakamura fundaram e desenvolveram o Instituto Favela da Paz. Hoje considerado um *biótipo de cura* planetária dentro de um dos bairros mais violentos da cidade de São Paulo, cuja visão é “criar uma comunidade de paz onde as pessoas possam viver no

respeito mútuo dentro dos princípios da sustentabilidade em uma das maiores favelas de São Paulo” (Favela da Paz, 2020). Oferece atividades multidisciplinares com base em cinco pilares: arte e cultura; ecologia; espiritualidade, tecnologia e equidade social. A visão é criar um modelo “Favela da Paz”, que “pode ser replicado em outras comunidades ao redor do globo, onde a criminalidade e a violência fazem parte de suas vidas diárias” (Favela da Paz, 2020).

No quadro 10 há um resumo dos *inputs* associados à lógica de valor (Lanning, 2000) do Cambia Festival, *Presencing Institute* e Instituto Favela da Paz.

Quadro 10: Inputs do processo: lógica de valor - intencionalidade e natureza das ofertas

INPUTS: LÓGICA DE VALOR - INTENCIONALIDADE E NATUREZA DAS OFERTAS			
	CAMBIA FESTIVAL	PRESENCING INSTITUTE	INSTITUTO FAVELA DA PAZ
Objetivos declarados	Experiência coletiva em novas economias e modelos de organização social alternativos à lógica de produção e consumo. Protótipo de um modelo social e organizacional, desenhado para cultura regenerativa para a transformação da lógica econômica capitalista.	Trabalhamos para a transformação social: (1) Enfrentar os desafios globais mais iminentes, dentre eles, mudança climática, desigualdade e exclusão, finanças e educação; (2) Construir lógicas econômicas, sociais e organizacionais a partir de um paradigma ecossistêmico e da visão compartilhada por todos de futuros com maiores potenciais.	Fazemos parte de um movimento global para “mudança global de sistema: da guerra para paz, da exploração para cooperação e do medo para a confiança.” “Servimos o mundo que sonhamos” , o mundo sonhado é orientado pela cultura da paz, da não violência e da regeneração.
Estratégia	<i>Gift economy</i> , consumo e resíduo zero. Cocriação e compartilhamento.	Uma plataforma multidisciplinar, na interseção da ciência, consciência e mudanças sociais e organizacionais profundas.	Centro de educação para sustentabilidade e promoção da cultura da paz e não violência.
Natureza da oferta	Festival de dádivas, planejado com um sonho coletivo, honrando os saberes locais e executado de maneira voluntária, auto-organizado, a partir do que cada pessoa quer e pode oferecer.	(1) Cocriação laboratórios de inovação social (U.labs) desenvolverem seus protótipos, a partir de ação local, para transformações estruturais e ecossistêmicas; (2) Método bem definido e testado mundialmente em processos de cocriação para transformações ecossistêmicas. Dentre os fundamentos, destaca-se: (a) aprendizagem e ação coletiva orientada pela conscientização (<i>Awareness-based collective action</i>), podendo o aprendizado acontecer a partir do passado e do futuro que se almeja; e (b) reconhecimento de pontos cegos do sistema (<i>blind spots</i>); (3) Programas de capacitação para lideranças conscientes orientadas para os futuros desejáveis; (4) Pesquisa-ação para organizações e comunidades em todo o mundo.	Arte e cultura; ecologia; espiritualidade, tecnologia e equidade social.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em (Bovaird & Laeffer, 2012; Porter, 1985; Lanning, 2015).

Nota-se no quadro 10 que há um alinhamento entre os objetivos declarados e complementaridade entre estratégia e natureza da oferta. Pode-se dizer que os objetivos das três organizações estão orientados, em especial, para cinco fatores: (1) experiência coletiva; (2) modelos econômicos, organizacionais e sociais alternativos à lógica de produção, consumo e descarte; (3) orientados para futuros de maiores potenciais para todos os seres; (4) cultura da paz, não violência e regeneração; (5) mudança e transformações ecossistêmicas: da guerra para paz, da exploração para cooperação e do medo para a confiança. Tanto a estratégia do Cambia Festival (*Gift economy*; cocriação e compartilhamento; consumo e resíduo zero), quanto às ofertas do Instituto Favela da Paz (educação para sustentabilidade e promoção da cultura da paz e não violência), isoladas e em conjunto, estão alinhados à estratégia do *Presencing Institute*: construir lógicas econômicas, sociais e organizacionais a partir de um paradigma ecossistêmico e da visão compartilhada por todos de futuros com maiores potenciais. Por fim, a natureza da oferta do Cambia Festival, com o princípio da *Gift economy* e do *Presencing Institute*, em especial por meio do laboratório de inovação social, com um método bem definido, cujos fundamentos - em especial, *awareness-based collective action* e *blind spots*, apoiados com destaque para maquetes 3D - levaram o Cambia Festival ao encontro do Instituto Favela da Paz. Em um processo de aprendizagem coletiva, foi possível cocriar com o Instituto Favela da Paz, “que nasceu e cresceu dentro da favela” e se caracteriza como um caso prático emblemático do enfrentamento à violência sistêmica e na promoção da cultura de paz por meio de atividades em arte e cultura; ecologia; espiritualidade, tecnologia e equidade social.

Lembra-se que Shein (1984) atribui aos fatores visíveis da cultura organizacional, evidências dos valores compartilhados e pressupostos básicos, que constituem, nesta pesquisa, ao lado da lógica de valor, o sistema de valor institucional. Assim, no quadro 11 há um resumo dos *inputs*, associados à lógica de valor (Lanning, 2000) do Cambia Festival, *Presencing Institute* e Instituto Favela da Paz.

Quadro 11: *Inputs* do processo: lógica de valor - intencionalidade e natureza das ofertas

INPUTS: CULTURA ORGANIZACIONAL - VALORES DECLARADOS E ARTEFATOS VISÍVEIS			
	Cambia Festival	Presencing Institute	Instituto Favela da Paz
Símbolos, ritos e rituais (Duncan,1986; Pettigrew, 1989).	Encontro coletivo para cocriar o festival orientado pelas seguintes perguntas: Qual é o futuro que sonhamos? Como esse futuro pode ser maravilhoso para todos os seres? O que posso ofertar para que esse sonho coletivo se realize?	Movimentos da teoria U (método utilizado): Coiniciar, cosentir, presenciar, cocriar e coevoluir. Momentos de quietude (<i>stillness</i>) e exercícios para abertura da mente, do coração e da vontade.	Antes de qualquer coisa que fazemos juntos, temos uma primeira reunião com a pergunta: “como vamos cuidar uns dos outros?”.
Estruturas organizacionais (Pettigrew, 1989; Schein 1984; Fischer,1992; Schein, 2016).	Modelo organizacional evolutivo: adaptável e responsivo	Laboratórios de inovação social, plataforma multidisciplinar de pesquisa-ação para transformações ecossistêmicas.	Comunidade como modelo experimental de organização. “Planejamento não funciona para nós.”.
Políticas e práticas organizacionais: sistemas de comunicação, processos decisórios, relações organizacionais, as dinâmicas de poder (Fischer,1992; Fleury, 2015, Schein, 2016).	Um movimento auto-organizado, em rede colaborativa para ação coletiva.	Treinamento <i>online-offline</i> : videoconferência para ensinar o método para um time central replicar com comunidade local.	Diálogo, vínculo e relações de confiança. Cuidado com as pessoas e relações. Liderança distribuída: “liderança ancora a energia para que a s pessoas estejam perto, não controla, não determina.”.
Valores e princípios declarados (Fischer,1992; Fleury, 2015, Schein, 2016).	Contexto Local, Consciência Global. Auto-organização e Convite à Participação. Celebração da Diversidade. Interações Sociais e relações significativas. Abertura ao Novo. Não Comercial. Simplicidade Voluntária e Desperdício Zero. <i>Gift economy</i> .	Liderando a partir do futuro conforme ele surge (<i>Leading From the Future As It Emerges</i>).	Confiança, cuidado e cooperação.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em (Duncan,1986; Pettigrew, 1989; Schein, 1984; Fischer,1992; Schein, 2016).

O Cambia Festival como protótipo, passou pela jornada de inovação do *Presencing*, o que o fez chegar ao Instituto Favela da Paz. Nota-se no quadro 11 que o Cambia tem como característica organizacional a abertura e adaptabilidade para atuar em rede em um movimento auto-organizado. O *Presencing Institute*, com métodos e modelos bem definidos a ponto de replicar de maneira online para todo o mundo. Já o Instituto Favela da Paz, que adota os princípios de viver e aprender em comunidade, como um modelo experimental de organização e aprendizagem coletiva, afirma que o planejamento não funciona para eles, dado o contexto dinâmico e instável da favela, onde as mudanças acontecem de maneira muito rápida e inesperada. O Instituto Favela da Paz tem o cuidado com as relações, a confiança e a cooperação mútua, como pilares do modo de operar. Nesse sentido, o Instituto Favela da Paz foi, declaradamente, uma inspiração de aprendizado para o time do Cambia, em especial, com o destaque para a compreensão da importância dos vínculos e relações de confiança, assim como a potência de se sentir em comunidade.

A seguir, para caracterizar o processo, trata-se na seção da perspectiva das especialistas (ESP), na próxima seção e na subsequente, da perspectiva das coprodutoras (CAM e IFP)⁹. Ao final, apresenta-se um quadro comparativo das características da do processo entre os três grupos.

4.1.2 Caracterização do processo: especialistas (ESP)

Para este grupo, a cocriação é criação e construção coletiva de algo que seja útil ou resolva o problema de alguém. Elas destacam quatro características centrais: (1) inclusão do público final, (2) diversidade de repertórios, históricos, contextos socioculturais e econômicos; (3) pluralidade de saberes técnicos e empíricos; (4) colaboração radical para um objetivo comum. Para elas, a inteligência e a criatividade coletiva são acionadas pela combinação de fatores, permitindo chegar em soluções criativas que levam à inovação.

Todo mundo é criativo, mas a colaboração coloca a criatividade em outra potência, a potência da inovação.
(ESP, 2020)

Para as especialistas, a multiplicidade de histórias, saberes, perspectivas, vivências e necessidades “desperta a inteligência e a criatividade coletiva [e] amplia os horizontes e alternativas de soluções”. Com a diversidade é possível “ultrapassar leituras e alternativas hegemônicas e unilaterais para problemas estruturalmente complexos”, “ampliar a

⁹ Nesta pesquisa, as pessoas entrevistadas serão tratadas por “as participantes”, como forma de valorizar o protagonismo das mulheres.

representatividade” e, por consequência, o número de pessoas que possam se beneficiar com o que será cocriado. A diversidade é reconhecida pelas participantes como a inclusão diversa, plural e múltipla de repertórios, históricos, crenças, valores e conhecimentos.

A questão não é dar a melhor ideia, mas sim partir de um desafio coletivo para chegar em algo novo, não pensado, onde cada um dê um toque de genialidade individual para chegar na genialidade coletiva. (ESP, 2020)

Reconhecendo as assimetrias estruturais de desigualdade, as especialistas consideram a participação plural e diversa com o recorte de gênero, classe, cor de pele e etnia: “é importante envolver todo mundo, de todos os gêneros, etnias e classes sociais, especialmente quando se trata de um problema social e complexo”. Especialmente porque somente com a participação de “pessoas iguais, com pensamentos, valores e crenças homogêneas não é possível chegar em um lugar novo”. E reiteram, afirmando que se a intenção é “chegar em um lugar novo, é preciso diferenças de pensamento, de histórias, vivências e entendimento.”. E contestam que “muitas das tecnologias que estão sendo desenvolvidas hoje partem de um pensamento hegemônico que ignora a diversidade de saberes e necessidades” (ESP, 2020).

Nesse sentido, para ESP, é importante em processos de construções coletivas reconhecer e considerar as hierarquias e dinâmicas de poder, que revelam que determinadas pessoas têm um papel mais coercitivo, “que pode inibir e até constranger a participação das pessoas” (ESP, 2020). Justificando, que “se tem um grupo onde tem uma pessoa que tem um papel dominador forte, mesmo tendo espaço de fala, forma um ambiente invisível de controle e a cocriação não acontece” (ESP, 2020). Portanto, no processo cocriativo é importante criar um ambiente que facilite a criatividade, a horizontalidade e equidade das participações, criando um campo de confiança suficiente para que as pessoas tenham liberdade de acesso para todo mundo poder contribuir, independente do cargo ou nível hierárquico.

Assim, além das características da cocriação de inclusão, diversidade, pluralidade e colaboração, para os ESP, é importante considerar dois fatores para a qualidade do processo - associado a horizontalidade e equidade das participações: (1) condições adequadas de participação - formação do grupo independente dos cargos hierárquicos, alinhamento de expectativas e formação de um ambiente que favoreça estabelecer conexão humana de maneira aprofundada, vínculos e relações de confiança, para que as pessoas se sintam seguras ao se exporem; e (2) qualidade do campo de cocriação - o campo do encontro, do cuidado e da apreciação, onde o processo acontece. A qualidade do campo está associada à qualidade da

presença, o estado de esvaziamento, não julgamento, assim como interesse pelo outro e abertura para o que emerge do encontro entre as pessoas.

Nesse sentido há o destaque de que “é um erro colocar as pessoas juntas dentro de uma sala e achar que elas vão criar alguma coisa. Tem um campo propício para a cocriação acontecer” e que “às vezes, a cocriação é julgada ou vista como não funciona porque alguns aspectos não são respeitados”. Quando a horizontalidade e a equidade das participações são comprometidas, gera desengajamento e, por consequência, limita a potência da criatividade e inteligência coletiva.

Não basta colocar as pessoas juntas para colaborarem, tem algumas coisas que são condições para que a cocriação aconteça, dentre elas a formação de grupo, o alinhamento em torno dos objetivos e estabelecer espaço seguro e de confiança. [...] Criar espaço para relações de confiança e não julgamento não é óbvio, apesar de estruturante. (ESP, 2020)

Assim, a cocriação vai além da “lógica de apenas aproximar as pessoas, é necessário criar um ambiente propício”, que estimule e não iniba a criatividade. O ambiente propício para a criatividade é associado à legitimação e apreciação das pessoas, que ativam a confiança criativa. Afirmando que quando as pessoas se sentem apreciadas e legitimadas, elas contribuem com espontaneidade, sem bloqueios.

Quando somos olhadas com admiração, nos esforçamos para também ouvir e processar o que a outra pessoa diz da melhor forma, com abertura, com cuidado e atenção [...] quando eu recebo a contribuição do outro com o olhar de admiração, por pior que a ideia pareça, chega de uma forma boa. (ESP, 2020)

Nesse sentido, o grupo recomenda fortemente conversar com tomadores de decisão à priori e contar com alguém para facilitar e mediar o processo para equalizar as participações. Para elas é importante ter segurança para que as pessoas se sintam confortáveis em exporem suas ideias: “para chegar em coisas mais interessantes é preciso se expor...para chegar no campo da genialidade eu preciso poder passar pelo campo da estupidez.” Consideram, que são justamente as ideias absurdas que podem levar a cocriação a um lugar novo e acessar o campo da criatividade e a vulnerabilidade torna-se combustível para ideias ainda mais criativas, contribuindo para que o processo de cocriação alcance lugares não antes imaginados. Para tanto, “é necessário que tenha um campo aberto, de muita confiança, valor e respeito”, complementando que “para que a cocriação aconteça, a vulnerabilidade precisa ser bem-vinda”.

É importante ter um espaço para falar coisas sem sentido. Para termos ideias brilhantes é preciso ter ideias absurdas e a gente só consegue ter ideias absurdas se estivermos nos sentindo confortáveis. (ESP, 2020)

É preciso criar um campo da confiança e da vulnerabilidade e ter abertura o suficiente para atuar com o que emerge do campo de encontro entre as pessoas [...] esse campo da confiança é acessado através da nossa possibilidade de expor nossa vulnerabilidade. (ESP, 2020)

A criatividade tem uma importância fundamental: “sem criatividade não há cocriação” (ESP, 2020). Afirmando que “a cocriação não é um lugar de espaço técnico ...é um espaço de criatividade” (ESP, 2020). Trata-se de um processo complexo, onde “a ordem e a linearidade não acontecem no campo da cocriação, por isso muitos planejamentos não funcionam”. Nesse sentido, afirmam que a cocriação está relacionada com “a emergência do que está surgindo entre as pessoas no momento do encontro e isso não tem como ser planejado”, é fruto da troca intensa e compartilhamento entre elas. Nesse sentido, para elas é imprescindível “estar aberto para o que surge do campo de encontro entre as pessoas e ser consciente de que o que vai emergir vai mudar as coisas que foram planejadas, requerendo uma forma nova e única”, que muitas vezes é imprevisível e inusitada.

A cocriação é aquilo que acontece no encontro entre as pessoas, mais do que a soma de talentos, diz respeito à troca entre as pessoas, fruto da interação do encontro entre elas (ESP, 2020)

Para a cocriação acontecer precisa o entendimento de que o que vai ser criado não vai ser criado só por mim ou só por você, é fruto do que acontece do encontro entre nós dois. (ESP, 2020)

Lidar com a complexidade e a não linearidade do processo é desafiador, pois “geralmente as pessoas são muito cartesianas e têm medo de encontrar o caos que é inerente ao processo de cocriação”. Como o campo da cocriação é um espaço permeado de possibilidades não imaginadas, é preciso “abrir mão do julgamento, da competitividade e abrir para a criação do novo, com abertura, respeito e valorização das ideias que chegam”. Nesse sentido, as ESPs enfatizam que cocriar “não é algo tão fácil, o processo não é tão simples quanto parece ...não é um processo leve, *soft*, é um processo denso, *hard*, é difícil, incomoda e gera atrito” (ESP, 2020). Mas lembram que a divergência e o conflito são inerentes e fazem parte do processo criativo.

De maneira geral, segundo as entrevistadas, as pessoas acham que não são criativas e que suas ideias nem sempre são válidas ou úteis, por isso a importância da apreciação. A admiração, a valorização e o interesse pelo outro contribuem para que as pessoas se sintam seguras e no reconhecimento de suas importâncias e da importância de suas participações no processo. Como é um processo que conta com a diversidade, inteligência e criatividade coletivas, as ESPs destacam que todas as ideias e contribuições são válidas e merecem ser reconhecidas. Para as ESP, quando as pessoas se descobrem em um lugar seguro e de apreciação, é mais fácil se sentirem criativas.

Como colocado, a cocriação não é um processo linear, atua na imprevisibilidade e no que emerge do encontro entre as pessoas, evidenciando com mais profundidade a necessidade de estar presente diante do outro. Nesta perspectiva, mesmo que a cocriação parta de um objetivo compartilhado com o propósito de resolver um problema coletivamente, o produto da cocriação, segundo elas, transcende qualquer ideia de produto pré-concebido ou planejado. Uma das entrevistadas compara o campo da cocriação com uma “*jam session*”, onde os músicos sobem no palco e tocam a partir da improvisação. Muitas vezes eles não se conhecem e conseguem tocar uma peça genial.

Os músicos de uma *jam session*, por exemplo, sobem no palco vazios, muito mais preocupados em ouvir do que no solo que vão fazer individualmente . . . Se estivermos preocupados com o solo, com nossas ideias individuais, nos desconectamos com o fluxo do coletivo, com a música que está sendo criada e criamos um barulho no lugar de algo harmonioso (ESP, 2020).

É fundamental cuidar das pessoas e estar atento ao que acontece no momento . . . é preciso atuar no que emerge a partir do campo do cuidado, pois é necessário um campo saudável para a cocriação acontecer. (ESP, 2020).

Com isso, exemplificam a importância da qualidade da presença, da escuta profunda, da anulação temporária nas perspectivas pessoais, como “uma esponja vazia”, ou seja, um estado de esvaziamento e de não julgamento, para cultivar a abertura necessária diante do emergente e inusitado. Essas características, em um processo que fomenta a troca e compartilhamento de saberes, tem abertura para o que emerge do encontro entre as pessoas e conta com a soma de todos os talentos, não apenas os melhores, ativa a inteligência e criatividade coletiva, chegando a ideias inesperadas e imprevisíveis, permitindo gerar soluções criativas que impulsionam a inovação.

Por fim, as ESP destacam a importância da identificação das pessoas com o problema que será resolvido ou com o que será cocriado, como fatores motivadores e engajadores para que as pessoas façam algo juntas. Para as especialistas, as pessoas tendem a ter mais disposição para estarem juntas e se comprometerem com o processo de cocriação quando se identificam com o que será cocriado, quando percebem o quanto são impactadas pelo problema que se pretende encontrar soluções e/ou a clareza da dimensão e da importância do impacto do que está sendo cocriado. Nesse sentido, a identificação com o problema a ser resolvido ou com o que será criado ou desenvolvido junto, é fator-chave para que as pessoas participem do processo. E reforçar a confiança nas relações é um fator estruturante para que as pessoas permaneçam juntas e engajadas com o processo, destacando que “se o processo é criado a partir de uma base de confiança, é mais fácil chegar na inovação”.

O que move as pessoas a estarem juntas e cocriarem? Ter visibilidade do impacto do que vão criar juntas, se identificarem com o que está sendo resolvido ou cocriado. (ESP, 2020)

4.1.3 Caracterização do processo: coprodutoras (CAM e IFP)

Para as produtoras (CAM e IFP), o que moveu as pessoas a estarem juntas foi o alinhamento de princípios e propósitos. O Time Cambia (CAM) relata que no início do processo da jornada de inovação, no movimento de cosentir, fez-se uso de exercícios de escutas profundas, com a proposta de construção de comunidade (*community building*), uma espécie de “*container* que sustenta o campo”. *Foi um momento* para identificar os pontos de conexão em nível de valores e propósito entre as pessoas. O grupo aponta que o alinhamento entre os valores e propósitos pessoais com os valores e propósitos do Cambia foram os motivos pelos quais as pessoas se inscreveram e permaneceram no processo de coprodução do Cambia Favela da Paz. Este alinhamento é caracterizado pelo Time Cambia (CAM) como “conexão em nível profundo” em que há um “reconhecimento genuíno dos valores e propósito compartilhado, o que é importante para cada uma e comum a todas as pessoas.” (CAM, 2020).

Em ressonância com o Instituto Favela da Paz (IFP), que citam que o alinhamento de princípios e valores é o motivo pelo qual as parcerias se estabelecem. Afirmam que acreditam no sonho das pessoas que aparecem lá e no propósito do Cambia como uma estratégia de mudança profunda na lógica de se relacionar em sociedade. Afirmam que já experienciam a economia da dádiva no instituto e experimentam os princípios de viver e aprender em comunidade como um modelo experimental de organização, diferenciando favela de comunidade: “favela é um lugar, comunidade é um senso comum de vida”.

Este senso comum de vida, cuja base é a confiança, é fundamentada no cuidado com as relações, que para o IFP precede qualquer coisa que venham a fazer juntos com outras pessoas ou organizações. Nesse sentido, o Cambia foi para o IFP uma oportunidade de expandir com os moradores do bairro algo no que acreditam: um lugar onde as pessoas possam exercer seus talentos, descobrirem seus potenciais, que muitas vezes não tem oportunidade de serem manifestados devido ao contexto de pobreza. Assim como, fomentar no bairro uma ação coletiva à favor do que é melhor para vida, na construção do mundo que se sonha viver: um mundo com as relações sociais regeneradas, em que se abre possibilidades para lógicas alternativas de convivência, sem produção, sem consumo, sem destruição e sem a troca financeira ou monetária - onde todas as pessoas são valorizadas pelo que são e pelos seus talentos, não pelo que elas tem e lugares que ocupam na sociedade.

É interessante pensar em como os projetos chegam no Instituto. A gente acredita muito no sonho das pessoas que chegam aqui. A gente faz parcerias bonitas com pessoas que acreditam na mudança, que acreditam mesmo na dádiva e que podem contribuir com o mundo melhor para todo mundo. É isso que o Instituto faz.

É que a gente acredita na dádiva, acredita na ideia do festival, esse foi um motivo para construir junto o Cambia aqui. Estávamos na expectativa do que aconteceria no dia e foi como um sonho. Todas as pessoas do bairro estavam ali, oferecendo o que cada um tinha para oferecer. Foi lindo. (IFP, 2020)

Nesse sentido, confirma-se com os relatos do grupo CAM e IFP, que o Cambia Festival e Instituto Favela da Paz, assim como o *Presencing Institute* tem propósitos e objetivos semelhantes e complementares, alinhadas para a transformação do campo social, na construção de futuros com maiores potencialidades de vida e bem-estar para todos os seres.

Para o CAM, o Cambia Festival é cocriado em essência, por uma questão de viabilidade e coerência com os princípios. Para elas, em função da natureza do projeto nem tinha como ele não ser coproduzido, afirmando que “para o Cambia acontecer precisa de muita interação, é uma construção coletiva” (CAM, 2020). As entrevistadas destacam que o caso foi coproduzido em camadas, as diferenciando em: (1) Cambia original: a ideação e prototipagem do Cambia original no curso do *Gaia Education*, por um grupo de 14 pessoas; (2) Jornada de inovação: *Societal Transformation Lab (U.lab 2x)*, do *Presencing Institute*, quando contou com a participação de, em média, 40 pessoas; e (3) Cambia Favela da Paz: a fase que coproduziu em parceria com o Instituto Favela da Paz, com a participação do moradores do Jardim Nakamura.

Destaca-se que o conjunto da segunda e terceira camada deu origem ao Cambia Favela da Paz, objeto deste estudo.

Foi um processo criativo e coletivo, que as pessoas não sabiam onde terminaria, não tínhamos uma resposta pronta, criamos juntos. Não é algo a ser produzido, comprado e consumido e sim associado ao criar e ao fazer junto.

O Cambia foi cocriado desde a origem . . . Sem dúvida teve a cocriação e a participação de diversos atores. É que a cocriação aconteceu em módulos e não foi só cocriação, foi coprodução, codesenvolvimento. Teve a cocriação na origem do Cambia e depois a jornada do *Presencing*, cuja conclusão foi levar até a Favela da Paz, onde foi novamente coproduzido. [...] Quando o Cambia chegou no Favela da Paz, teve um outro módulo de cocriação onde outros atores entraram no processo ajudando a coproduzir o Festival no Jardim Nakamura. (IFP, 2020)

Por outro lado, o IFP afirma que o Cambia foi cocriado, mas requisitou um mínimo de planejamento. Tal como o ESP, o IFP contrapõe a cocriação com a linearidade, a previsibilidade e o planejamento, o que para o IFP não funciona e entrou em atrito com o modo de operar do Instituto. Assim, o IFP reconhecendo o Festival como um modelo auto-organizado e responsivo, declara que o “Cambia precisa de uma mínima base, planejamento e produção prévia para acontecer” e compara a maneira responsiva de desconferência que opera no dia do Festival, como uma maneira que o Instituto opera todos os dias.

Contextualizam dizendo que, para o IFP, a abertura e permeabilidade do contexto é o que molda o modo de operar do instituto. Permeados por um contexto vivo, cujas dinâmicas são complexas e as mudanças constantes, rápidas e imprevisíveis, afirmam que “lidam com o imprevisto o tempo inteiro” e que aprenderam a operar de maneira aberta e responsiva diante do que emerge. Complementam dizendo que a favela é um contexto de aprendizado para o IFP: “somos um instituto que nasceu e cresceu dentro da periferia. Temos um jeito diferente de operar, e quem ensina a gente é a favela”.

A favela vai mudando de forma muito rápida e orgânica. O cenário e a paisagem da favela são dinâmicos também. Olha-se pela janela e já tem mais uma casa em cima da outra . . ., a favela se modifica a cada segundo.

Na favela não tem como controlar o que a gente quer. O planejamento gerou pressão, a gente tinha que ter um resultado maior, isso para gente não funcionava . . . pressão por resultado que nem sempre é possível alcançar. A gente

já tentou várias vezes, inclusive com apoio técnico, mas o planejamento não funciona para nós. [...] Planejar é como conseguir um emprego e ir trabalhar numa empresa, a gente não queria isso e isso não funciona na favela. A gente lida com imprevisto o tempo inteiro. (IFP, 2020)

Nesta linha, mencionam que as diferenças entre o modo de operar do Cambia e do Instituto Favela da Paz gerou ruídos na comunicação e desentendimentos durante o processo, destacando que a importância de em processos cocriativos é necessário respeitar e considerar as dinâmicas do contexto local, afirmando que a favela opera com dinâmicas muito específicas localmente. Reconhecem que o modo de operar pode causar estranhamento e dificuldades para quem chega de fora e age orientado com outras formatações. Explicam que na favela, as pessoas são mais intuitivas e se comunicam de uma maneira sensitiva, muitas vezes sem dizer nada, só pelo sentir já se sabe. Argumentam que na favela tudo é tão rápido, dinâmico e violento, que “as pessoas operam em um estado de presença contante”. Por isso, “são mais atentas para perceber além das palavras”. Afirmam que na favela o sentir é aflorado e a intuição faz parte da possibilidade de viver na favela.

Na favela não é um lugar que se fala muito, porque o nível de sobrevivência é outro. [...] Na periferia, as pessoas são muito mais intuitivas, pensam menos e sentem mais. Um olhar já diz muita coisa.

Tem uma diferença de fazer o Cambia na Favela e fazer no Ibirapuera. . . . Se for no Ibirapuera, as pessoas param e vão perguntar o que está acontecendo ali e decidem. Na periferia não, as pessoas olham, sentem e veem. Ninguém pergunta, sabe que é bom e pode chegar. (IFP, 2020)

A intuição é considerada na tomada de decisões no Instituto. Esta característica, também é identificada pelo Time Cambia, a ilustrar:

O pessoal do Instituto é guiado pela intuição. Então, para eles, o planejamento perde o sentido, sendo que é um lugar racional e que prevê previsibilidade. Eles têm uma coragem a mais na favela e são mesmo guiados pela intuição. Quem é de fora, estranha (CAM, 2020).

Ainda na relação na dialética da linearidade e planejamento versus a complexidade e abertura para o emergente, o IFP considera o planejamento como algo fictício, que não conversa com a realidade dinâmica, plural e diversa da favela. Nesse sentido, desenvolveram um próprio modo de operar, o que pode ser difícil de compreender e praticar por quem vem de fora e está acostumado a operar pela lógica do controle, o que dificulta lidar com o não planejado. Afirmam que já tentaram inúmeras vezes, mas “o planejamento não funciona”; pode causar rompimento

das relações e parcerias; e gerar ainda mais pressão por resultados inviáveis e descontextualizados, por não responder ao contexto vivo e dinâmico da favela.

Considerando a confiança como a base de tudo e priorizando o cuidado com as relações, afirmam que “o que funciona para o Instituto é o fluxo”, caracterizado como “o fluxo da vida, do bem, do belo, daquilo que nos faz sentir vivos”. Afirmam que “o desafio de seguir o flow”, geralmente é maior para “quem não é da favela e não está acostumado a sentir o campo e perceber o que está acontecendo”. Nesse sentido, é também um grande desafio para o Instituto alinhar o modo de vida a algo “que já sabemos que não funciona para nós”, a exemplo do planejamento. Para o IFP, esse modo de operar é a maneira como encontraram para responder ao “contexto orgânico da favela”.

O planejamento nunca funcionou pra nós, tentamos várias vezes. A gente acaba rompendo as relações, rompendo a parceria por conta desse combinado, do planejado. Dizem que o combinado não custa caro, o combinado nunca funcionou. Não temos como ter controle aqui. A gente tem uma forma diferente de lidar com as coisas, a dinâmica é outra. Então o que funciona para gente é o fluxo . . . essa é a forma que a gente funciona, a gente aprendeu isso para favela.

A gente sabe que tá no fluxo pela quantidade de picos de felicidade que se tem na vida. Isso mostra se estamos seguindo o fluxo ou não. (IFP, 2020)

Por outro lado, o IFP (2020) reconhece que, em algum nível, a confiança já opera no Cambia, “porque você faz um festival como esse, que você praticamente não tem quase nada de pré-produção, é necessário confiança, já é uma prova de confiança”. O ponto de diferença, afirmam: “é que aqui a gente opera em níveis de confiança mais profundos”, que para elas é construído pelo convívio, pelo querer estar e aprender juntos e pela disponibilidade diante do outro. Dialogando com o que o ESP traz como componente do campo da cocriação: a apreciação.

O ponto-chave, para o IFP (2020), é ressignificar o papel da liderança. Para elas, a liderança não é quem cobra, é quem inspira as pessoas e cuida para que as relações permaneçam vivas. Além disso é quem ancora a energia do processo e garante que cada pessoa está fazendo o que sabe fazer de melhor e quer fazer. Ressaltam que “cada um tem seu jeito, isso precisa ser respeitado (...), seguir o flow é lidar com isso” (IFP, 2020). Para tanto, destacam a importância do autoconhecimento de quem exerce a liderança e a identificação de que o processo de liderança é um processo coletivo e não individual, ou seja, nesta perspectiva, a responsabilidade

é, necessariamente, compartilhada e distribuída e é preciso, portanto, “abrir mão do controle” (IFP, 2020). Dialogando, Nesse sentido, com o ESP, quando abordam que as hierarquias e as dinâmicas de poder prejudicam a horizontalidade, equidade nas relações e potência da cocriação.

Em consonância com o ESP, o CAM destaca a inclusão, a pluralidade de perspectivas, a diversidade de repertórios e a colaboração, como características principais do processo. Considerando a troca e interações com diferentes atores e de diferentes contextos, como fator associado à potencializar a criatividade coletiva. Embora como declarado pelo IFP o CAM precisa de um planejamento prévio, tanto o CAM quanto o ESP, colocam a criatividade coletiva e abertura para o que emerge do campo como componentes estruturantes do processo.

O CAM, referenciando, em especial, a jornada de inovação, enfatiza a importância da permeabilidade, disponibilidade e da atenção intencional diante do que emerge do campo. Influenciados pelos fundamentos da teoria U, apontam a abertura do coração e da mente como uma possibilidade potente de suspender os julgamentos, as vontades individuais, e perceber o campo coletivo em aspectos sutis, identificando o que é mostrado de maneira objetiva, mas também o que está acontecendo que não é revelado de maneira explícita.

Nesse sentido, o CAM destaca a importância do método para considerar as sensações, sentimentos e percepções de maneira integral para compreender em profundidade o sistema no qual se quer intervir. O grupo revela que, assim, desperta-se a conscientização coletiva de que “estamos dentro do sistema que queremos transformar”, estimulando que as pessoas assumam parte da responsabilidade, acionando a vontade coletiva “de cocriar um futuro de maior potencialidade para todas as pessoas” (CAM, 2020). Destacam ainda a importância de ação coletiva e integrada para criar alternativas diante de problemas sistêmicos: “não há saída para o mundo se não for pela ação coletiva”.

Nesse sentido, a jornada de inovação é reconhecida pelo CAM como um processo de criação e produção coletiva, que privilegia a conexão humana, que preconiza a inclusão, a diversidade e a pluralidade de olhares e perspectivas. Além disso, há a valorização do sentir como maneira de perceber e intervir no campo. Elas enfatizam a potência da proposta de abertura da mente, do coração e da vontade como ferramenta integrativa que permite a aprendizagem por meio da conscientização e ação coletiva.

Por fim, o IFP aborda a inclusão, a diversidade e a pluralidade são características da favela e a colaboração é um modo de vida diante da escassez. Nesse sentido, as características estruturantes da cocriação (ESP), presentes na jornada de inovação (CAM) são permanentes no Instituto Favela da Paz (IFP). De modo complementar, a criatividade, tal como a colaboração

fazem parte da estratégia de encontrar modos possíveis de vida diante da pobreza (IFP). Nesse sentido, os três grupos colocam a inclusão, diversidade, colaboração, criatividade, assim como a abertura para o que emerge como componentes comuns do processo.

No quadro 12 há um resumo das características do processo na perspectiva dos três grupos entrevistado

Quadro 12: Características do processo estudado

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Inclusão do público final para a criação, construção e tomada de decisão sobre a natureza e priorização das ofertas.	Inclusão.	Inclusão.
Diversidade de repertórios, históricos, contextos socioculturais e econômicos.	Diversidade de repertórios e contextos.	Diversidade.
Pluralidade de saberes técnicos e empíricos.	Pluralidade de perspectiva e conhecimentos.	Pluralidade.
Colaboração radical para um objetivo comum.	Ação coletiva e colaborativa para um futuro de maior potencial para todos os seres.	Ação coletiva e colaborativa para um futuro que sonhamos: a favor da vida e da natureza.
Criatividade.	Criatividade.	Criatividade.
CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Horizontalidade.	Auto-organização, liderança situacionalmente central.	Liderança compartilhada, responsabilidade distribuída.
Equidade nas participações.	Abertura para todos participarem.	Todos participam, respeitando e considerando o jeito, as habilidades e talentos de cada pessoa.
Troca e compartilhamento.	Troca e compartilhamento.	Troca e compartilhamento.
CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Formação do grupo, independente dos cargos para formar conexões humanas.	Construção de comunidade, conexão profunda.	Comunidade é um modelo organizacional, conexão profunda dada pelo convívio e pelo querer estar e aprender juntos.
Alinhamento de expectativas.	Alinhamento de valores e propósitos.	Alinhamento de valores e princípios. Propósito compartilhado.
Ambiente de confiança.	<i>Desafio do processo.</i>	Confiança é a base de tudo.

CAMPO DA COCRIAÇÃO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Abertura para o que emerge.	Abertura para o que emerge.	Abertura para o que emerge.
Campo do cuidado com as relações.	<i>Desafio do processo.</i>	O cuidado com as relações vem antes de qualquer coisa que fazemos juntos.
Campo da apreciação: interesse pelo outro.	<i>Desafio do processo.</i>	
Campo da presença, do não julgamento e da permeabilidade.	Abertura, presença e permeabilidade (abertura da mente, do coração e da vontade).	Abertura e permeabilidade.
Linearidade e planejamento X complexidade e emergência do que surge.	Precisa de um mínimo de planejamento.	Linearidade e planejamento X complexidade, emergência do que surge, adequação e responsividade local.
FATORES DE MOBILIZAÇÃO, ADESÃO E ENGAJAMENTO COM O PROCESSO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Identificação com o que será resolvido ou cocriado.	Alinhamento de princípios e propósitos.	Alinhamento de princípios e propósitos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.2 Os efeitos do processo e o valor percebido

Tal como a seção anterior, os resultados desta foram apresentados em duas subseções tratando dos grupos de especialistas, na subseção 4.2.1 e dos coprodutores (CAM e IFP), na subseção 4.2.2. Ao final apresenta-se uma síntese comparativa entre os três grupos sobre os efeitos do processo de coprodução e o valor percebido.

4.2.1 Os efeitos do processo e o valor: especialistas (ESP)

Na caracterização do processo já foi dito que, para o grupo de especialistas, a cocriação ativa a inteligência e a criatividade coletiva; chega-se a soluções criativas, inovadoras, que ultrapassam as perspectivas hegemônicas e unilaterais, além de ter sentido para as pessoas. As especialistas também destacam que com as características da cocriação, em especial a inclusão do público final e a diversidade e multidisciplinaridade de perspectivas, permite chegar em soluções adequadas, otimizando recursos.

Além disso, as especialistas ainda destacam que os processos coproduzidos geram a confiança, agregam sentido para as pessoas e senso de propriedade. A confiança e o senso de propriedade, por sua vez, geram coesão, engajamento e protagonismo local em relação aos problemas e às soluções, o que amplia a longevidade dos projetos. Elas complementam que o engajamento chega ao ponto de passarem a ser agentes de mobilização local e “dedicarem

tempo e trabalho voluntariamente” para que o projeto se fortaleça localmente e dure por mais tempo.

Para as especialistas, despertar o protagonismo local depende, em destaque, de três fatores: (1) ao senso de pertencimento, ou seja, ao quanto as pessoas se sentem incluídas, percebem suas vozes respeitadas e saberes reconhecidos; (2) ter origem local, ou seja, quando o projeto surge das necessidades e vontade genuína das pessoas; (3) inclusão na tomada de decisão, especialmente na definição e priorização do que será feito. No sentido de terem suas vozes consideradas tão importantes quanto de quem oferece o saber técnico e/ou o financiamento. Nesse sentido, o público final são, para ESP, “às pessoas que vivem os problemas”, destacando que por isso precisam ter voz ativa na decisão do que é mais importante e prioritário para elas.

Os projetos cocriados, que geram engajamento, nascem de uma necessidade genuína, intrínseca da comunidade para solucionar algum problema ou avançar em questões importantes para aquelas pessoas. (ESP, 2020)

Nesse sentido o sucesso da cocriação está associado aos fatores que caracterizam o processo, com especial destaque para a inclusão da participação e da perspectiva de quem vive os problemas sociais na construção dos projetos, incluindo os processos decisórios. Para ESP, somente com a participação do público final é possível conhecer as peculiaridades dos problemas e dinâmicas que o circunscrevem. Esta clareza sobre o que é importante e quais são as necessidades na perspectiva do público final, para as especialistas, amplia as possibilidades de as soluções serem adequadas.

Por outro lado, quando os projetos “vêm formatados, sem a mobilização social na identificação conjunta da solução, gera desconfiança da população”. Nesses casos, segundo as especialistas, leva-se mais tempo para as pessoas se engajarem. Destacam que é a desconfiança que pode causar a descontinuidade e a falta de engajamento. Nesse sentido, elas ainda citam que quando os projetos têm origem privada e pública, sem contato prévio e profundo com o contexto, as ofertas e sentidos são descolados da realidade, alegando ser “uma limitação criar projetos a partir do que se deduz da necessidade do outro e se pressupõe como melhor forma de ajudar”. E complementam que “quando o projeto é implantado sem ouvir as pessoas, ele perde o sentido e, sem sentido, não agrega valor para elas”.

Além da inclusão do público final, as especialistas destacam a importância para gerar valor os seguintes fatores: (1) compartilhamento de recursos; (2) ações conjuntas e intersetoriais; (3) multidisciplinaridade e a diversidade de conhecimentos. Para ESP, “quando múltiplos setores se reúnem em torno de um objetivo” e o “problema a ser resolvido é analisado

por múltiplas perspectivas”, são ampliadas as chances de criar soluções adequadas, criativas e inovadoras. De maneira complementar, enfatizam que “contar com múltiplos atores e setores sociais, [com] diversificação de técnicas, recursos e ferramentas” otimiza recursos, a citar: tempo, dinheiro e processos.

Para as especialistas, a colaboração com diversidade de repertórios e perspectivas plurais são faíscas para a criatividade, tal como dito anteriormente, necessária para o processo. Destacam que a colaboração em torno de um objetivo comum de resolução de um problema desperta “inteligência e criatividade em uma potência coletiva”, cujos efeitos transcendem as contribuições individuais, vão além do que pudesse ser criado apenas com os melhores talentos. Para as especialistas, num bom processo cocriativo “não se sabe mais de quem é a ideia original” e “não se trata da soma dos melhores talentos, trata-se de todos os talentos”. Destacando que no lugar de incluir os melhores talentos diante dos problemas é importante incluir todos os talentos, cuja diversidade possibilita a “chegar em algo totalmente inesperado”.

Por fim, para o ESP, o próprio processo de colaborar, de criar e de construir algo juntos está associado ao valor do processo: “a beleza e a força de projetos colaborativos fazem parte do valor da cocriação”. Vale destacar que, para ESP, é importante que as características de inclusão, diversidade, multissetorialidade, colaboração, assim como a troca e compartilhamento potencializam os efeitos positivos do processo de coprodução. Dependendo, das condições de participação com horizontalidade, equidade e confiança e da qualidade do campo da cocriação – o campo de encontro entre as pessoas, no qual o processo acontece. A seguir, trata-se dos efeitos do processo e do valor percebido na perspectiva das coprodutoras do caso (CAM e IFP).

4.2.2 Os efeitos do processo e o valor: coprodutoras (CAM e IFP)

O Cambia é reconhecido pelo Instituto Favela da Paz (IFP) como um movimento de criação coletiva que nasce dos sonhos das pessoas. Os sonhos individuais, compartilhados em roda, se tornaram um sonho coletivo, que foi realizado coletivamente com o Cambia Favela da Paz, um festival de dádivas (IFP). Ou seja, para o IFP, o Cambia além de despertar a capacidade de sonhar, despertou o que é possível realizar e que para tanto é necessário acreditar mais no potencial local e na força da mobilização e da ação coletiva.

Em ressonância, para o Time Cambia (CAM) o Festival desperta o sonho coletivo e possibilita a experiência presente do futuro desejado, com maiores potencialidades para todos. Assim, este grupo caracteriza o Cambia como um espaço de experimentação social, em que se aprende cocriar alternativas colaborativas para a lógica econômica do sistema vigente. Por meio

dos talentos em ação em contextos reais, fomentando a cultura regenerativa, este grupo caracteriza o caso como “a experiência da utopia na prática” (CAM).

Para o IFP, o principal valor está associado ao processo em si, tanto ao “valor de construir junto” (IFP). Dialogando com o grupo de especialistas, que declara que é “a beleza da colaboração é um valor da cocriação”(ESP). O IFP complementa que o que aconteceu no Cambia Favela da Paz foi uma mostra de novas alternativas de futuro, com mais empatia e com mais responsabilidade com a comunidade e o planeta. Acionando uma compreensão profunda de interdependência entre pessoas e natureza. Assim, além do valor de construir juntos, o IFP cita o valor do despertar da consciência para novas possibilidades de ver e viver o mundo.

Acho que essa questão do valor acontece quando você constrói alguma coisa juntos, sabe? Acho que isso foi muito forte. Não é um valor mensurável, não é preço, é o valor de construção, de construir junto, a favor da natureza, a favor do outro, de servir os outros, acho que esse foi o principal valor gerado com o Cambia. (IFP, 2020).

O que deixou o Cambia lá [no IFP] foi a consciência. Consciência da vida, do que é bom... daquilo que é importante na vida. Daquilo que é importante para eu continuar vivendo, no mundo. [...] O Cambia é esse lugar que causa esse tipo de reflexão... da gente olhar o mundo com outras possibilidades. [...] O que vimos nas palestras e aprendi certamente vai mudar minha forma de ver o mundo e a forma como ajo nele. O que aprendi lá no Cambia mudou alguma coisa dentro de mim e vai mudar a minha vida. E isso aconteceu com todos que estavam lá. Qual é o valor da consciência nesse sentido?

Para o IFP, o “despertar da consciência” é o tipo de resultado que, apesar de ser o ponto estruturante para mudanças sistêmicas, não é visível, e comentam que por isso os investidores não estariam dispostos a financiar, exatamente por não haver métricas de resultado. Destacam fortemente o despertar na consciência coletiva como um ponto de alavancagem para transformações profundas e sistêmicas nas nossas relações com o outro e com a natureza.

Nenhum patrocinador vai apoiar através do que deixou o Cambia lá: a consciência de novas formas de vida, mais orientadas pela natureza. [...] porque a consciência não é algo visto e você ganha e você continua vivendo e aprendendo mais sobre ela. [...] minha consciência ampliada muda a maneira que eu olho o mundo, cuido de mim, do outro... do planeta.

Já está na hora de despertarmos uma nova consciência, uma consciência coletiva, que questiona o comportamento e escolhas individuais e direciona nossas ofertas a favor do que queremos de verdade. E afirmam o que no IFP se quer de verdade é servir o mundo que sonham...no serviço, a favor da vida e do outro. A favor da natureza... a favor da vida, não só humana, mas de todos os seres.” (IFP, 2020)

Por fim, destacam fortemente o valor do aprender coletivamente com trocas e intercâmbio entre pessoas de diversos contextos socioculturais, históricos e conhecimentos. Em diálogo, o ESP cita que o processo de coprodução, em si, é um processo de aprendizagem e descobertas coletivas e associa a troca e intercâmbio entre pessoas com perspectivas plurais e diversidade de repertórios. Lembrando que, para o ESP, é justamente a pluralidade e diversidade em colaboração para um objetivo comum que aciona inteligência e criatividade coletiva, e potencializa para que as construções coletivas sejam criativas e cheguem a soluções inovadoras.

O IFP destaca que o fazer coletivamente é uma prática viva no Instituto, tanto que o viver e aprender em comunidade é o modelo de organização adotado pelo Instituto. O grupo cita que que tem muitas referências de pessoas e instituições que tem repertórios culturais diferentes, citando a inspiração portuguesa do Instituto: Tamera, uma comunidade intencional, que pesquisa modelos organizacionais, sociais e tecnológicos para regenerar as pessoas e o planeja, promovendo a cultura de paz e não violência. O IFP reconhece a potência da diversidade para o aprendizado e valoriza a troca e o intercâmbio como possibilidades de chegar em lugares novos que sejam bons para todo mundo. Dialogando com o ESP, que defende que a diversidade e pluralidade nas construções coletivas ampliam a representatividade do que está sendo cocriado, contribuindo para que as soluções sejam inclusivas e transcendam hegemonia dominante - que para todos os grupos precisa ser reconhecida como prejudicial para as pessoas, para as relações e para a biodiversidade planetária, comprometendo o bem estar social e as possibilidades de vida na Terra.

Na figura 6, a foto de Elem Miranda na cozinha comunitária VegeArt. Elem Miranda também é liderança do Instituto Favela da Paz, ao lado do companheiro Cláudio Miranda e outras pessoas que moram e se dedicam ao Instituto. Na sequência há uma composição de trechos das falas de IFP, constituintes do diário de campo, cujos registros foram realizados durante as primeiras visitas ao Jardim Nakamura. Este trecho, com algumas falas literais, outras com inserção de palavras com o sentido similar ao original, validado pelos entrevistados, ilustra o que acreditam, o que buscam e a visão de mundo que guia suas ações. Nesse sentido, de algum modo também contextualiza a natureza dos resultados do grupo do Instituto Favela da Paz (IFP).

Figura 6: Elem Miranda, criadora do *VegeArt* - cozinha comunitária vegetariana, no Instituto Favela da Paz



Fonte: Da autora (2020).

Estamos em busca do que que vai emocionar, o que que vai dar impacto positivo na minha vida e na vida do outro. [...] No instituto, estamos a serviço de um coletivo maior, não é o que vai trazer a minha satisfação individual. O que nos interessa é o que vai melhorar a vida, fazer bem às pessoas ao meu redor ou à vida de um coletivo.

No Instituto, a gente faz o que acredita e cuida das relações. A gente primeiro pergunta: como vamos cuidar uns dos outros? Depois a gente planeja, vê o que precisa ser feito, o que cada um quer e pode fazer... tem habilidade, vontade, vocação.

Porque é isso: tem gente que faz o que não acredita para ter o dinheiro. Eu entendo, mas no Instituto não é assim. [...] Já nos oferecem valores muito altos para projetos. A gente precisa? Precisa. Aqui vivemos numa região muito pobre e vulnerável. Mas eu sempre convido: vem aqui, conversa com a gente, toma um café, senta à mesa com a

gente... vem conhecer o bairro, entender como a gente opera, como a gente vive. Vem compreender quais são os nossos valores e princípios. Aí a gente vê o que vai fazer juntos, orientado por aquilo que a gente acredita de verdade... e que pode fazer a gente crescer juntos, compartilhar, aprender. Para nós, as relações vêm antes de qualquer coisa que a gente faça juntos. Cuidamos das relações. Para nós a confiança é base de tudo.

É importante estarmos juntos, pedir apoio, oferecer apoio, estabelecer a confiança. A gente precisa junto desaprender para aprender de novo um novo jeito de fazer as coisas. Assim a gente vai construir um sistema regenerativo: não sou só eu, nem só você, é todo mundo e todo mundo junto. Precisamos viver e aprender em comunidade. Não dá mais para a gente seguir separado, cada um fazendo o que é bom para si. (Da autora, Diário de Campo, 2021)

. Em diálogo com o despertar da consciência para novas possibilidades de vida (IFP), o Time Cambia (CAM) destaca que o Cambia amplia nosso círculo de amor e compaixão. Tal como o IFP, o CAM reconhece que o Festival despertou: (1) a vontade de servir ao outro, denominando como o “despertar da compaixão sistêmica” (CAM); (2) o acreditar que é possível na prática experimentar um modelo alternativo ao “sistema convencional é um modelo de convivência social que nos deprime, destrói a biodiversidade do planeta e não funciona para todos de maneira igualitária” (CAM, 2020). Atribuindo ao caso a característica experimental de “vivência coletiva de uma realidade utópica”, onde as relações sociais são estabelecidas sem trocas monetárias e financeiras.

O CAM ressalta que sem imposições financeiras, técnicas ou regulamentares, a vontade de cada pessoa em oferecer algo que é realmente importante, significativo e especial é despertada de maneira autêntica, genuína e espontânea. O que, para o CAM se caracteriza como uma possibilidade de estabelecer vínculos e relações de confiança de maneira mais espontânea, autêntica e genuína. Os fatores de conexão e que guiam as relações no caso são, em especial: (1) o objetivo comum de regeneração e construção coletiva de futuros com maiores possibilidades de vida para todos os seres; (2) o convite para a oferta coletiva daquilo que se tem mais maravilhoso, valioso e abundante, ou seja, o *gift* (dom, dádiva), a favor deste futuro desejável; (3) os talentos em prática, a possibilidade de experimentação coletiva, como abordagem de aprendizagem (CAM). Nesse sentido, a estratégia é testar retirar o dinheiro como fator de relação humana, movimentando, no período de um festival, a lógica do consumo para a lógica do compartilhar e construir coletivamente (CAM, 2020).

Todo mundo vai no Cambia para compartilhar uma paixão, ninguém vai no Cambia se não for para compartilhar algo que seja muito importante e que desperte entusiasmo para ela. Justamente por não ter dinheiro envolvido, as pessoas só vão porque querem compartilhar um saber genuíno, algo que de fato é muito importante para a pessoa e isso torna o evento muito mais autêntico do que contratar palestrantes.

O Cambia é uma celebração e demonstração da vida que a gente gostaria de ter e construir para nosso futuro. É a materialização do sonho de várias pessoas: não ter trocas monetárias. Tem o espaço para a manifestação de todos os talentos. Tem espaço para a arte, para a música, para cada um expressar seu melhor talento. O sonho é coletivo, a realização também. O Cambia é uma utopia na prática.

O Cambia é um convite para o fazer, para agir sobre os problemas sistêmicos e experimentar outra lógica, pautada nas dádivas e nos talentos. . . . Todos sabem quais são os problemas, existe um vácuo entre saber e fazer, o Cambia oferece a oportunidade de experimentar o fazer coletivo. (CAM, 2020)

Para o IFP, em concordância com CAM com o Cambia, além de sonhos coletivos realizados, talentos adormecidos foram descobertos. Talentos estes considerando o contexto de favela, muitas vezes estão à espera de um milagre para poderem se manifestar (IFP). O milagre, no sentido do que não é usual acontecer: as pessoas na favela terem um espaço para manifestar o que cada uma tem de melhor. Especificando como as condições adequadas para se manifestarem e ter alguém que se interesse pelos talentos oferecidos. Pois, para IFP, a maioria das pessoas não tem tempo para isso, estão preocupadas com o que vão comer e não têm tempo para olhar para os talentos. Nesse sentido, o Cambia revelou tesouros e sabedorias locais que estavam escondidas (IFP).

Assim, há ressonância com o CAM que declara que a proposta do Cambia Festival é inclusiva, coletiva e democrática, onde todas as pessoas “têm vez e voz” e são convidadas e incentivadas a descobrirem e desenvolverem seus talentos. O IFP declarou que desde o início do processo, começaram a olhar para dentro da comunidade, identificando os gostos, as habilidades e as vontades locais. Para este grupo, foi interessante, surpreendente e emocionante ver as pessoas se envolverem e descobrirem suas dádivas e as ofertarem para o bem comum.

Todo mundo estava ali a favor da vida e oferecendo algo a favor da vida, todas as palestras tinham um pouquinho disso. Isso foi muito lindo. Não foram só as pessoas que vieram de fora, foram as pessoas do bairro também, cada

um do seu jeito oferecendo seus talentos. Foi um sonho.
(IFP, 2020)

O IFP aponta que com o processo, as pessoas se sentiram encorajadas a descobrirem seus talentos, desvelando a riqueza e o potencial da sabedoria local. Afirmam que processo despertou na comunidade a curiosidade pelo outro, pelos sonhos do outro, pelo potencial do outro. Descobriram quanto potencial se tem na favela para realizar algo juntos e que é preciso acreditar e confiar nesse potencial e saber, considerado valioso para o grupo (IFP).

O que o Cambia trouxe foi identificar que todas as potencialidades já estão ali, na própria comunidade, e que a gente precisa acreditar mais. A gente precisa realmente acreditar mais no nosso potencial, que está escondido ainda. . . . Não só uma confiança com o outro, mas uma confiança com a gente mesmo, cada um confiar no seu próprio saber e talento, porque é valioso, vimos isso.

E quanto potencial descobrimos que temos! Foi possível notar pela participação das pessoas e as perguntas que elas faziam [...] quanta sabedoria a gente tem aqui do lado. . . . Não foram as pessoas de fora, foram as pessoas daqui, que estavam participando, suas falas eram de muita sabedoria e potência. (IFP, 2020)

Para o IFP, o caso ampliou a mobilização, coesão e autoestima comunitária. Os moradores se movimentaram para oferecer seus talentos e dádivas a favor de uma visão de futuro compartilhada, um sonho coletivo. Esse fator despertou senso coletivo de orgulho de pertencer à comunidade e confiança na capacidade de realização coletiva, fazendo acender a esperança por acreditar que é possível. Isto porque a partir de quase nada, sem dinheiro, com o que cada um tem na comunidade, as pessoas se reuniram para ajudar a realizar o sonho umas das outras. Dialogando com o grupo de especialistas (ESP), que afirmou que atribui a cocria o potencial de mobilizar e engajar a comunidade.

Foi muito emocionante perceber o quanto muitas pessoas do bairro se mobilizaram para o Festival acontecer, para realizarmos juntas tudo que todos sonharam. A gente viu que tem muita gente da comunidade que quer fazer coisas boas ali. Parecia que o sonho era coletivo. A gente percebe que a comunidade tava muito junto. [...] Foi um processo que vimos que as pessoas realmente acreditam na dádiva e ofereceram seus talentos para realizar um sonho coletivo. O que foi mais valioso foi ver a comunidade se unindo, se entregando para esse evento.

Me emocionei em saber que essa parceria aconteceu e que muitos sonhos foram realizados. [...] no festival, ali foram

realizados vários sonhos. [...] Um sonho no sonho foi um dos meus, né? O meu sonho foi fazer aquela dança *one billion rising*, e foi maravilhoso ver toda a comunidade dançando contra a violência doméstica. Foi o primeiro vídeo brasileiro nesse movimento mundial. Já estava sonhando há dois anos para que isso acontecesse. E aconteceu, na quadra da escola, com todo mundo. (IFP, 2020)

O IFP cita que o Cambia atraiu para o Jardim Nakamura pessoas de todas as regiões da cidade e de todas as classes sociais, com diversidade de saberes: “tinha rico, tinha pobre, tinha economista e liderança de outras quebradas” (IFP, 2020). A diversidade de pessoas no bairro para realizar o Festival coletivamente, além de gerar aprendizado e “ampliar a visão para outros conhecimentos, que nem sempre a gente tem acesso na favela”, como citado, também contribuiu com a autoestima dos moradores. Pois, conforme o IFP, os moradores ao perceberem que seus talentos e saberes eram importantes e válidos para o coletivo e para pessoas de tantos lugares, com tanta diversidade, além de contarem a visita dessas pessoas no bairro, despertou-se um senso de “orgulho comunitário”. Com isso as pessoas se sentiram incluídas e valorizadas pelo que tinham para oferecer e pelo fato do Festival ter acontecido no bairro.

É que apareceu tanta gente lá, apareceu economista, político e pessoas de outras quebradas, tava todo mundo. [...] A gente é formada por esse conjunto todo, o aprendizado de diferentes repertórios, a gente sabe o valor que essa troca tem. Valorizamos aprender com diferentes repertórios. O Instituto respeita muito os diferentes saberes.

Foi muito emocionante ver tanta gente reunida, com tanta diversidade, vindo de todos os lugares da cidade aqui no Bairro. Parecia um sonho coletivo, todas as pessoas que estavam lá reunidas, (IFP, 2020)

Em diálogo com o IFP, o CAM também atribui valor ao despertar da consciência, a possibilidade de ofertar os talentos na construção de um futuro comum e compartilhado, assim como o valor do aprendizado. Ambos, IFP e CAM, associam o valor ao processo em si, à diversidade e pluralidade em troca e compartilhamento de saberes e experiências e às parcerias estabelecidas. As parcerias são fortemente destacadas como um fator de sucesso do caso e referenciado na percepção de valor. Com destaque especial ao alinhamento dos *inputs* no processo, ou seja, o alinhamento entre as propostas de valor, dos princípios e valores, assim como o alinhamento estratégico de contribuir com a construção coletiva e experimental de modelos sócio organizacionais orientadas para bem-estar social e futuros possíveis. Segundo as

entrevistas, o aprendizado associado às parcerias foi valioso em especial porque: (1) estabeleceram-se novas relações e parcerias para ação em rede e (2) ampliaram-se os repertórios devido à intensa troca entre pessoas de diferentes saberes, origens e perspectivas.

Foi um feliz casamento entre algo que já existia, que era o Cambia, com seus princípios inspiradores e proposta de experimento social e a metodologia do *Societal Transformation Lab*, que permitiu que a gente se desenvolvesse com cadência e profundidade.

O sucesso foi uma mistura entre teoria U e o próprio espírito do Cambia, mas se não tivesse sido realizado no Instituto Favela da Paz, não seria tão especial, não teria tido a força que teve. . . . O Cambia ganhou uma força especial na hora que se identificou que o projeto poderia acontecer na quebrada, ganhou sentido para o coletivo. Aprendemos muito com eles. (CAM, 2020)

Em função das parcerias, trocas e compartilhamentos de saberes plurais com pessoas de diferentes repertórios, está associado ao aprendizado coletivo, que foi reconhecido pelas coprodutoras (CAM e IFP), em três níveis: relacionais, de conscientização e de autoconhecimento. Os dois últimos dizem respeito à consciência da interdependência entre nossas ações e os efeitos sociais e na natureza, assim como a consciência da autorresponsabilidade e responsabilidade coletiva para promover mudanças, indo além das ações privadas e de governo. Nesse sentido, o CAM e o IFP reconhecem que a parceria entre as três organizações, Cambia Festival, *Presencing Institute* e Instituto Favela da Paz, potencializam as possibilidades reais de mudanças sistêmicas, inspirando outras lógicas para ações coletivas e organizações sociais: a favor da vida, da natureza e de um futuro onde as relações sociais e com o Planeta Terra sejam regenerativas e favoreçam a manifestação da vida em todas as suas potencialidades.

No quadro 13 há um resumo dos efeitos e valor percebido no processo de acordo com os três públicos entrevistados (ESP, IFP e CAM).

Quadro 13: Efeitos e valor percebido no processo de coprodução

EFEITOS E VALOR PERCEBIDO COM O PROCESSO DE COPRODUÇÃO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Ativa a inteligência e a criatividade coletiva.	Ativa a inteligência e a criatividade coletiva.	Ativa a inteligência e a criatividade coletiva.
Soluções criativas.	Soluções criativas.	Soluções criativas.
A beleza da colaboração é um valor do processo.	O valor de ter muitas pessoas juntas cocriando um futuro melhor para todos os seres.	O Valor de construir junto.
Soluções que ultrapassam as leituras e alternativas hegemônicas e unilaterais para problemas estruturalmente complexos, ampliando a representatividade do que é cocriado.	Soluções que ultrapassam as leituras e alternativas hegemônicas e unilaterais para problemas estruturalmente complexos, ampliando a representatividade do que é cocriado.	Soluções que ultrapassam as leituras e alternativas hegemônicas e unilaterais para problemas estruturalmente complexos, ampliando a representatividade do que é cocriado.
Soluções com sentido para as pessoas e confiança.	O Valor de realizar sonhos coletivos.	O Valor de realizar sonhos coletivos.
	A possibilidade de experimentar coletivamente a cocriação de novas lógicas de organização social.	Desperta a capacidade de sonhar coletivamente.
	Experiência no presente do futuro desejado: a utopia na prática.	Desperta o acreditar que é possível, por meio da mobilização e ação coletiva cocriar novas possibilidades de viver no mundo.
	Experiência prática de modelos alternativos à lógica econômica vigente.	
	Empatia sistêmica.	O valor de despertar a consciência.
	Amplia os círculos de amor e compaixão.	Compreensão da interdependência da relação homem, sociedade e natureza.
Coesão, engajamento e protagonismo local.	Conexão e engajamento.	Conexão, coesão e mobilização.
Dedicação voluntária: tempo e trabalho.	Vontade de fazer ofertas de maneira voluntária e genuína.	Todos oferecendo descobrindo e oferecendo seus talentos.
		Desperta a vontade de servir o outro, à natureza.
Aprendizagem em detrimento de descobrir e criar, em coletivo, novas soluções e/ou estratégias.	Aprendizagem com trocas no processo.	Aprendizado com trocas e intercâmbio com pessoas com repertórios diversos e plurais.
Senso de propriedade.	Senso de propriedade.	Senso de propriedade.
Longevidade dos projetos.		Descoberta de talentos, habilidades e sabedoria local.

Inovação.		Curiosidade, interesse e apreciação pelo outro.
Soluções adequadas.		Autoestima comunitária.
Otimização de recursos.		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nota-se no quadro 13 que os efeitos e valor percebido entre os coprodutores é semelhante entre si e apresenta similaridade com o que foi citado pelo grupo ESP. Alguns dos efeitos citados pelo ESP, não foram mencionados pelos coprodutores, a citar: inovação, otimização de recursos, longevidade e adequação das ofertas. Por outro lado, o IFP citou especificamente: a descobertas de talentos, habilidades e sabedoria local; a curiosidade, interesse e apreciação pelo outro e o que é especial na favela; e autoestima comunitária. Todos associam ao processo: aprendizagem, mobilização, coesão e engajamento, na oferta voluntária de tempo, talentos e saberes. No estado, é específico ao grupo de coprodutores a palavra conexão, associado a profundidade das relações e da confiança estabelecida.

Ainda no quadro 13, o sentido para as pessoas e a confiança são efeitos marcantes do processo, citados pelos três grupos. No entanto, os grupos de coprodutoras (CAM e IFP), especificam o sentido como a cocriação de sonhos coletivos (IFP) e a experimentação coletiva de lógicas alternativas ao sistema socioeconômico vigente (CAM). Ambos (IFP e CAM) estão orientados para alternativas de futuros com maior possibilidade, na cocriação de culturas regenerativas e, no caso, específico do IFP cultura da paz e da não violência. De todo modo, orientados para transformações sistêmicas, que influenciam nosso modo de se relacionar e interagir em coletivo e com a natureza, fatores associados ao sentido atribuído ao processo pelos coprodutores (CAM e IFP).

A partir da relação lógica dos códigos de análise de dados, é possível identificar os fatores associados à criação de valor e aos efeitos positivos associados ao processo de coprodução, assim como os fatores que influenciam a percepção de valor. Os fatores associados à criação e percepção de valor dos três grupos estão resumidos no quadro 14. Salienta-se, no entanto, que como o grupo ESP não participou do processo, não há categorias associadas à percepção de valor por esse grupo.

Quadro 14: Fatores associados à criação de valor e efeitos positivos associados ao processo de coprodução

FATORES QUE CRIAM VALOR		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Inclusão do Público final.	Inclusão e diversidade.	Inclusão e diversidade.
Pluralidade de perspectivas, diversidade de repertórios, multidisciplinaridade em colaboração para um objetivo comum. Identificação com o que será cocriado.	O Objetivo comum: futuro de maiores potencialidades para todos os seres, regeneração. Identificação com o que será cocriado.	Sonho coletivo - regeneração, cultura de paz e não violência. Identificação com o que será cocriado.
Compartilhamento de recursos.	Integração de talentos e recursos.	Integração de talentos e recursos.
Ações conjuntas e intersetoriais.	Ação com múltiplos públicos em rede.	Ação com múltiplos públicos em rede.
Troca e intercâmbio de conhecimentos e perspectivas.	Troca e intercâmbio de conhecimentos e perspectivas.	Troca e intercâmbio de conhecimentos e perspectivas.
	Alinhamento entre princípios e valores.	Alinhamento entre princípios e valores.
	Parcerias com alinhamento de valores, princípios e propósitos.	Parcerias com alinhamento de valores, princípios e propósitos.
“A beleza da colaboração é um valor da cocriação”.	Cocriação.	Construção coletiva coletiva.
FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DE VALOR		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
	Cuidado com as relações.	Cuidado com as relações.
	Horizontalidade, inclusão e equidade.	Horizontalidade, inclusão e equidade.
		Cultura Organizacional.
	Contexto sociocultural e econômico.	Contexto sociocultural e econômico.
	Estrutura de valores individuais.	Estrutura de valores individuais.
	Estrutura de valores institucionais.	Estrutura de valores institucionais.
	Alinhamento das parcerias e natureza dos <i>inputs</i> .	Alinhamento das parcerias e natureza dos <i>inputs</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nota-se no quadro 14 que os fatores que caracterizam o processo (inclusão, diversidade, pluralidade e colaboração) são fatores associados à criação de valor para os três grupos: especialistas (ESP) e os grupos de coprodutoras (CAM e IFP). Ter objetivo comum (ESP) ou

propósito compartilhado (CAM, IFP), assim como a identificação com o que será cocriado, também são fatores que estão associados à criação de valor e são comuns aos três grupos. No entanto, não citados pelo ESP, os grupos de coprodutores (CAM e IFP) enfatizam o alinhamento e complementaridade entre a proposta de valor e os *inputs* das três organizações parceiras no processo, Cambia Festival, *Presencing Institute* e Favela da Paz. E complementam com a importância do alinhamento entre princípios e valores entre os coprodutores, assim como a natureza das parcerias como fatores que potencializam a criação de valor. Todos os grupos associam à criação coletiva (CAM), o construir junto (IFP) e a beleza da colaboração (ESP) como fatores que criam valor.

Por fim, embora o reconhecimento dos efeitos positivos e valor percebido não tenha tido diferenças significativas entre os grupos coprodutores (CAM e IFP), mesmo tendo origens de contextos socioculturais diferentes, foi identificado em ambos que o contexto sociocultural e econômico, assim como o sistema de valores e crenças individuais e institucionais influenciam a percepção de valor. Foi percebido, com a análise de dados que os valores individuais e das organizações estão alinhados entre si, o que foi associado com grande destaque ao valor percebido. E nota-se, em especial do IFP, o quanto a cultura organizacional e o sistema de valores institucionais permeiam a narrativa e o que percebem como valoroso no processo.

Outros fatores associados à percepção de valor dos grupos coprodutores do Cambia Favela da Paz (CAM e IFP), relacionados especificamente ao processo, dizem respeito à natureza das relações. Com especial destaque para o cuidado e a confiança, que estão associados à autoestima e a percepção do quanto as pessoas percebem que suas participações são importantes para o processo. A confiança e cuidado com as relações também estão associadas às condições de os coprodutores exercerem a autonomia e o protagonismo durante o processo.

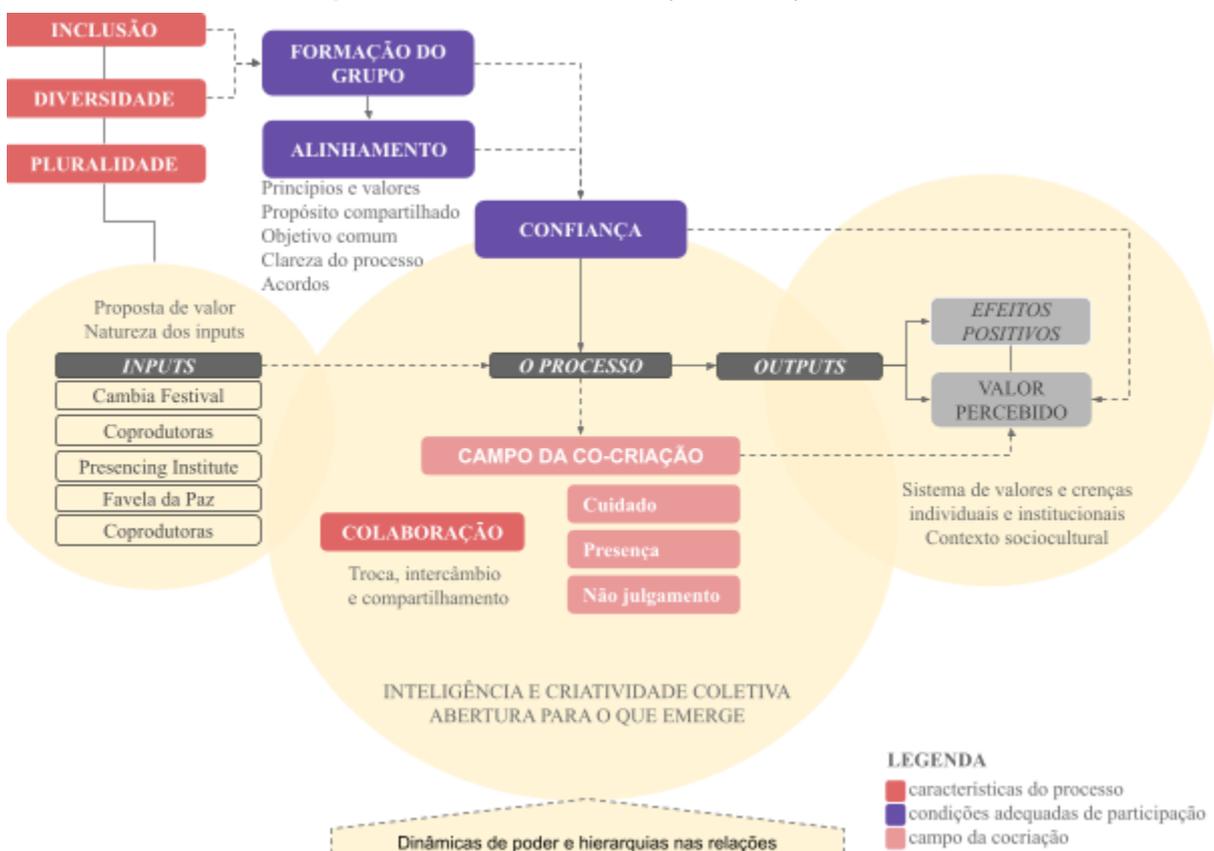
Para o grupo de coprodutores (CAM e IFP) combinar horizontalidade com autogestão foi um desafio no processo, devido ao tamanho e complexidade do Cambia, que nesta edição contou com multiparcerias. Nesse sentido, algumas tarefas se tornaram relevantes e essenciais para que o Cambia acontecesse, contrapondo a espontaneidade do voluntariado e oferta de talentos. Como ponto de aprendizagem para o grupo (CAM e IFP), apontam fatores semelhantes ao que constitui as condições adequadas de participação e o campo da cocriação (ESP) como fatores que podem facilitar ou dificultar a criação de valor em um processo coproduzido (CAM e IFP). A seguir, discorre-se sobre esses fatores, tratando o terceiro e último objetivo específico deste estudo: compreender os fatores que facilitam e dificultam a criação de valor social no processo de coprodução.

4.3 Facilitadores e dificultadores para criar valor

Para compreender os fatores que facilitam e dificultam o processo na perspectiva de gerar valor, contextualiza-se com os desafios que são inerentes ao processo e os que foram próprios ao caso, em situação específica do processo estudado. Os desafios próprios ao caso, são identificados pelos coprodutores (CAM e IFP) como fatores fonte de aprendizado e recomendações para próximos processos de coprodução. Os facilitadores e dificultadores serão analisados a partir da estrutura da cadeia de valor de Porter (1985).

Assim, utiliza-se a figura 7, a seguir, como apoio para compreender os facilitadores e dificultadores do processo. Considerando, à priori, à luz dos dados empíricos que a qualidade do processo de coprodução com vistas a gerar valor está associada a três fatores: (1) as características do processo, (2) as condições de participação e (3) o campo da cocriação. Nota-se na figura que há também a representação dos *outputs*: os efeitos positivos e valor percebido no processo pelos grupos de coprodutores (CAM e IFP).

Figura 7: O processo de coprodução e a criação de valor



Fonte: Elaborada pela autora (2021), com base em Porter (1985).

A partir da figura 7, divide-se a apresentação dos fatores que facilitam ou dificultam a criação de valor na coprodução em três subseções 4.3.1 Características e desafios do processo,

com destaque para a combinação entre horizontalidade e autogestão, que foi influenciado pela complexidade do processo, assim como as hierarquias e dinâmicas de poder; 4.3.2 As condições adequadas de participação; e 4.3.3 Campo da cocriação. Em conjunto, as características do processo, com as condições adequadas e qualidade do campo, compõem a qualidade do processo com vistas a criar valor. Salienta-se que as três subseções seguintes são discutidas de maneira dialógica entre as perspectivas dos três grupos entrevistados: especialistas (ESP) e coprodutores (CAM e IFP).

4.3.1 Características e desafios do processo

A cocriação é um processo complexo e imprevisível, fruto do que acontece do campo de encontro entre as pessoas (ESP). Nesse sentido, como dito anteriormente, a lógica linear do planejamento é um contraponto da natureza complexa e emergente da cocriação (ESP e IFP). No entanto, mesmo que os três grupos, apontem a abertura e permeabilidade diante do que emerge do campo é uma condição *sine qua non* para a cocriação (ESP, CAM e IFP), com o ganho de complexidade, no sentido de quantidade de pessoas e parcerias (CAM), o Cambia precisou de um mínimo de base para acontecer, um planejamento mínimo (IFP).

O aumento da complexidade, acompanhado da falta de autonomia e engajamento de pessoas do grupo, levou a centralização na tomada de decisão, no nível de organização do Cambia Favela da Paz (CAM e IFP). Ao mesmo tempo, foi justamente a centralização que levou ao desengajamento, desmotivando as pessoas a exercerem sua autonomia (CAM). O que parece ser uma relação dupla e inversamente proporcional entre centralização e autonomia e engajamento. Ao mesmo tempo, a centralização e o planejamento formatado, configura o caso, em certa medida, com uma discrepância da característica da coprodução de abertura e permeabilidade diante do que emerge no campo. Revelando, ao mesmo tempo, o maior desafio do caso estudado: combinar horizontalidade e autogestão no processo.

Para o ESP, os conflitos e atritos são inerentes ao processo e as dinâmicas de poder comprometem a participação do grupo, o que foi percebido pelos grupos de coprodutores (CAM e IFP). O grupo de especialistas ainda cita que antes de tudo, é necessário considerar e estar consciente das relações de poder, que influenciam as dinâmicas das relações no processo coproduzido para cuidar da equidade na fala e das participações. Os coprodutores (CAM e IFP), por sua vez, revelaram que a centralização e as dinâmicas de poder comprometeram a horizontalidade nas relações, a equidade nas participações e, por consequência a confiança e o cuidado com as relações (CAM e IFP).

No entanto, a percepção sobre a centralização entre os grupos de coprodutores (CAM e IFP) é diferente entre si. Por um lado, havia maior expectativa de senso de propriedade, exercício da autonomia e horizontalidade, divisão de tarefas e responsabilidades (CAM). Por outro, há a manifestação de que as pessoas não se sentiam à vontade e confortáveis em participar e tinham dúvidas sobre a validade de suas participações, devido a exigência por qualidade (IFP e CAM) ou não legitimação de seus saberes (CAM).

Observou-se que a centralização e a hierarquia nas relações foi agravada, no caso estudado, por três motivos: (1) comunicação pouco clara, transparente e empática; (2) comprometimento ou inexistência de um espaço seguro para expor as ideias de maneira livre, genuína e equitativa, com espaço para celebrar e reconhecer, em coletivo o que não está dando certo; e (3) quando as pessoas não se comprometem individualmente com o coletivo, o que contribui para que as pessoas que se sentem mais engajadas e comprometidas com o processo centralizam alguma funções. Assim, pode-se dizer que comunicação e o ambiente seguro emocionalmente e apreciativo, se configuram como facilitadores para estabelecer relações de confiança e, por outro lado, as dinâmicas de poder e centralização comprometem a confiança. De todo modo, ficou evidente que quando a confiança é comprometida, as pessoas tendem a desengajar (ESP, CAM, IFP), comprometendo o exercício da autonomia e protagonismo (CAM e IFP).

A dialética entre horizontalidade e centralização, parece ter influência estruturante da maneira como a liderança é exercida durante o processo. O IFP reconhece de maneira explícita o papel da liderança em processos coletivos, recomendando que a liderança seja compartilhada e a responsabilidade distribuída, abrindo mão do controle por resultados. Para ambos os grupos coprodutores (CAM e IFP), a maneira como se exerce a liderança e o processo é conduzido, influencia diretamente o processo de coprodução, a horizontalidade, a inclusão e a equidade nas participações. O que, por sua vez, pode ser cuidado, segundo os grupos entrevistados, com o estabelecimento de: (1) conexões humanas aprofundadas; (2) diálogo franco, honesto e empático, em um ambiente seguro emocionalmente e apreciativo; (3) a qualidade do campo da cocriação, que é um campo de encontro entre as pessoas, de cuidado com as relações, composto por um estado de presença, não julgamento e disponibilidade, assim como interesse e apreciação pelo outro e suas contribuições (ESP).

Sobre a abertura para o que emerge do campo e as dinâmicas de poder, os especialistas (ESP) citam que é importante ter um método bem definido e contar com alguém que facilite o processo. Para o Time Cambia (CAM), foi de grande importância os movimentos da teoria U, cujos fundamentos, requerem, necessariamente, abertura tanto para o que emerge do campo,

para as maneiras sutis de percepção do campo, dando espaço para o que emerge da compreensão cognitiva, do coração e da vontade. No entanto, o grupo reconhece que mesmo tendo um método bem definido, que é estruturado pela abertura do que emerge do campo, não ter contado com alguém que facilitasse o processo e ter um modelo de gestão líquido, com pouco contorno, comprometeu a horizontalidade nas relações e equidade nas participações (CAM).

O CAM revela que não ter uma maneira estruturada de se organizarem, protocolos de conversa e tomada de decisão e alguém que facilitasse o processo para que as participações acontecessem de maneira igualitária, contribuiu para os conflitos e desafios que emergiram no processo. O que dialoga diretamente com o ESP que afirma que para manter a horizontalidade e equidade nas participações se faz necessário que alguém para facilitar e mediar o processo. No entanto, o ESP, que também afirma que os protocolos de diálogo e tomada de decisão não são suficientes quando não se estabelecem vínculos, conexões humanas aprofundadas e relação de confiança.

Nesse sentido, para IFP, seguir o coração e a vontade, assim como a abertura para o que surge de inusitado, fazem parte do modo de operar do instituto, que é permeado pelo contexto de mudança dinâmica da favela. Complementa-se que o modelo de gestão do IFP está orientado pelos princípios de viver em comunidade, onde a liderança é distribuída e a responsabilidade é compartilhada. Para o IFP a confiança é a base de tudo e o cuidado com as relações antecede qualquer coisa que venham a fazer em coletivo. Para o grupo, a pergunta estruturante antes de qualquer construção coletiva é: como vamos cuidar uns dos outros?

a) A confiança e o cuidado com as relações no centro do processo

Nota-se que no processo de coprodução que a confiança é a base de tudo e cuidado com as relações é prioridade (ESP, CAM e IFP). O IFP destaca a confiança com um valor angular para o Instituto, como a “base de tudo”. Para o ESP estabelecer relações de confiança apesar estruturante, não é fácil e nem óbvio. O CAM afirma que um dos grandes aprendizados, especialmente influenciados pela relação com o Instituto Favela da Paz, foi identificar a centralidade da confiança e do cuidado com as relações no processo de coprodução.

Quando os projetos chegam para fazer parceria com o Instituto, a gente tenta criar a base antes. E a primeira base é a confiança para a gente se encontrar mesmo. (IFP, 2020)

A confiança e o cuidado com as relações estão no centro como influenciadores do processo para os todos os entrevistados (ESP, CAM e IFP). Para o CAM, relações de mutualidade e reciprocidade têm um papel fundamental para criar vínculos e relações de confiança e indicam que isso tem o potencial de despertar o senso de pertencimento e manter a

coesão do grupo (CAM). Muito inspirado pelas relações com o Instituto Favela da Paz, o CAM associa o cuidado com as relações à conexão aprofundada entre as pessoas, com vínculos afetivos e relações de confiança, que se configuram para o grupo como a vontade e a disponibilidade de “correr riscos juntos”, o que para o IFP constitui um modo de operar no Instituto.

Essa confiança para eles do Instituto Favela da Paz é baseada na intuição e na colaboração. É confiar no sentido de ficar junto. Confiar é muito importante para empreender em rede e cocriar. Você só faz isso se tiver uma confiança plena. Pode até ter discordância, mas como ombreia? Só com esse sentimento de comunidade que eles trabalham, eu sinto muito isso. Então o diferencial de qualquer processo de cocriação vem muito da confiança que é gerada pelo que eles chamam de intuição. Então, é confiar mesmo no propósito, no fluxo. Estar aberto, ter disponibilidade, mesmo que isso ‘dê ruim’. (CAM, 2020)

b) A confiança e apreciação como influenciadoras da autonomia e protagonismo

Foi possível compreender com o processo que a autonomia depende dos níveis de confiança, ou seja, do quanto as pessoas se sentem confiantes e seguras ao assumirem as responsabilidades e qual sua disponibilidade e vontade em assumirem o espaço de protagonismo (CAM e IFP). A autoconfiança está associada ao sentimento de importância de si no projeto e afeta o reconhecimento, a legitimação e a apreciação das contribuições e ofertas. A vontade, por sua vez, está associada ao quanto as pessoas percebem que há coerência, alinhamento e respeito entre o projeto e seus próprios valores, princípios e perfil. Para o IFP abrir um espaço seguro para a expressão genuína, onde o grupo compreende, acolhe e ajuda a encontrar saídas para aquilo que se configura como importante para todas as pessoas.

As pessoas não se sentindo legitimadas, fizeram com que algumas pessoas questionassem a importância de suas participações e se desconectarem subjetivamente (CAM). O que gerou sentimentos como: solidão, mágoa, frustração, insegurança, cansaço, sobrecarga e sensação de desimportância. Destacando alguns efeitos que prejudicam o processo, dentre eles com destaque: o rompimento de vínculos de confiança; a não mutualidade nas relações; a não proporcionalidade na dedicação; o desengajamento, o descompromisso e a desistência (CAM, 2020). Nesse sentido, há uma relação entre confiança, autonomia e protagonismo com a apreciação e legitimidade das participações e iniciativas. Confirmando a importância da apreciação como componente do campo da cocriação (ESP). Lembrando que para o ESP, um espaço de interesse e admiração pelo outro desperta a confiança criativa. O que se torna

especialmente relevante considerando que a criatividade é parte da cocriação (ESP, CAM e IFP).

É importante lembrar, que a cocriação não é um espaço técnico e sim um espaço criativo e de trocas intensas entre pessoas com diferentes repertórios e com pluralidade de saberes (ESP), é necessário um ambiente seguro, que possibilite a conexão humana de maneira aprofundada, com formação os vínculos e as relações de confiança. Este ambiente, para ESP, está a serviço de estabelecer segurança emocional para que as pessoas se sintam livres e confortáveis para se exporem durante o processo de cocriação. Isso se deve porque, necessariamente, “a cocriação é um processo de exposição coletiva, de se colocar vulnerável, para tanto, é preciso se sentir confortável” (ESP, 2020). Lembrando que a vulnerabilidade na cocriação não é uma falha, é fonte de conexão humana e em processos de cocriação, a vulnerabilidade é considerada potência criativa.

A vulnerabilidade é uma potência de conexão e de criatividade, não é uma falha. [...] Só me conecto com o outro a partir da abertura para poder me vulnerabilizar, me permitir ser olhado pelos olhos do outro. (ESP, 2020)

Além do cuidado no nível relacional, elas citam a importância do autocuidado. Colocam que por ser um processo extremamente coletivo e colaborativo, algumas pessoas relataram que olharam para o todo e esqueceram de si mesmas. Para as participantes, o autocuidado está associado a identificar, respeitar e priorizar o bem-estar individual em um sentido amplo e integral. Esse aprendizado, em específico, está associado à característica do Cambia de ser um festival sem financiamento e sem trocas financeiras, o que compromete sustentar a ação coletiva e dedicada de forma voluntária e sem remuneração.

É importante ter esse cuidado com a mente e com espírito, estar bem com as emoções e cuidar de nossas necessidades básicas. Isso é para movimentos autogeridos ou não. Se a gente não tem nossas necessidades básicas cuidadas ou supridas ou o apoio dessa comunidade ou do grupo, fica mais desafiador ainda a gente se dedicar e se entregar a algo. (CAM, 2020)

Dados as características e os desafios do processo, consideram-se a confiança e o cuidado com as relações como componentes da qualidade do processo. Considerando que a apreciação como influenciadoras do processo de coprodução. Constituintes das condições de participação e do campo da cocriação, esses fatores podem ampliar ou comprometer os vínculos, a qualidade das relações, assim como a autonomia e o protagonismo no processo. Além da qualidade com as relações, O ESP defende que “se o processo é criado a partir de uma base de confiança, é

mais fácil chegar na inovação” (ESP, 2020). A seguir, especifica-se o que compõe as condições adequadas de participação e o campo da cocriação na perspectiva dos três públicos.

No quadro 15 há o resumo dos principais desafios do processo e as consequências desses desafios identificados a partir da perspectiva dos três grupos.

Quadro 15: Desafios e consequências dos desafios do processo

DESAFIOS DO PROCESSO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Hierarquias e dinâmicas de poder.	Hierarquias e dinâmicas de poder.	Hierarquias e dinâmicas de poder.
Quem exerce papel coercitivo.	Centralização da liderança.	Centralização da liderança.
	Liderança situacionalmente centralizada.	Liderança situacionalmente centralizada.
Assimetrias estruturais de desigualdade.		Assimetrias estruturais de desigualdade.
Manter a horizontalidade e a equidade nas participações.	Manter a horizontalidade e a equidade nas participações.	
	Falta de clareza das zonas de autonomia.	
CONSEQUÊNCIAS DOS DESAFIOS		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Desengajamento.	Desmotivação e desengajamento.	Desmotivação e desengajamento.
Rompe a confiança, ruptura no grupo.	Rompimento do vínculo e relações de confiança.	Rompimento do vínculo e relações de confiança.
As pessoas se sentem coagidas ao participarem.	Sensação de desimportância.	Sensação de não adequação à exigência por qualidade.
	Comprometimento da autoconfiança para o exercício da autonomia.	Comprometimento da autoconfiança para o exercício da autonomia.
	Sobrecarga, solidão e frustração.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nota-se no quadro 15 que não há contrariedade entre os desafios apontados pelo grupo de especialistas (ESP) e os grupos coprodutores (CAM e IFP). No entanto as assimetrias estruturais de desigualdade são reconhecidas apenas pelo ESP e IFP. Manter a horizontalidade e equidade nas relações é reconhecido pelo ESP e CAM como um desafio do processo, o que para o IFP é equacionado os princípios de viver e aprender em comunidade modelo organizacional, que pressupõe horizontalidade e equidade nas relações.

As consequências dos desafios são semelhantes para os três grupos: desmotivação, desengajamento e rompimento da confiança, que pode causar rompimento de vínculos e

relações. O comprometimento da autoconfiança para o exercício da autonomia é citado apenas pelos grupos coprodutores (CAM e IFP), associadas à centralização da liderança, exigência por qualidade e pouco espaço para reconhecimento, apreciação e legitimação dos saberes e iniciativas. Por fim, apenas o grupo CAM citou a sobrecarga, solidão e frustração, além de dor e sofrimento, causado em especial, pela não distribuição de tarefas e responsabilidade de maneira equânime, assim como o não comprometimento do grupo, considerado adequado e necessário para a execução do projeto por alguns dos entrevistados do CAM (COI, CTM 2 e PAJ)¹⁰.

4.3.2 Condições adequadas de participação

Para as ESP as condições adequadas de participação, que estão permeadas às relações de poder nas organizações, podem comprometer a equidade das participações, o que limita o potencial do processo de cocriação. As dinâmicas de poder e as diferenças hierárquicas, especialmente nas organizações, são destacadas como obstáculos do processo, que prejudicam a autenticidade, espontaneidade e horizontalidade nas participações e, por consequência, a potência do que é criado coletivamente. O que foi experimentado, como desafios, pelos grupos de coprodutores (CAM e IFP).

Para o grupo de especialistas, as condições adequadas para o processo são estabelecidas com fatores antecedentes ao processo e estão relacionados com três fatores: (1) formação do grupo; (2) alinhamento de expectativas; e (3) formação de um espaço seguro e de confiança para que as pessoas tenham liberdade e se sintam seguras em contribuir e se manifestarem. Nesse sentido, elas colocam que é importante contar com alguém que facilite o processo coletivo para cuidar das condições adequadas de participação, garantindo a horizontalidade e participação de todas, independente dos cargos e níveis hierárquicos.

4.3.2.1 Formação do grupo: vínculos e conexões humanas

Na formação do grupo, as ESP colocam que a intenção é que as pessoas se conheçam de maneira aprofundada, estabelecendo conexões, vínculos e relações de confiança. Para tanto, se faz necessário “conhecer as pessoas além do ambiente de trabalho, cargos e hierarquias de modo a estabelecer conexões em um nível mais humano e profundo” (ESP, 2020). A formação do grupo é o momento de evidenciar, em coletivo, as competências, motivações e aspirações individuais, assim como o que é esperado de cada pessoa. É uma fase de compreender como

¹⁰ Lembra-se que o Time Cambia (CAM) é formado por uma das coidealizadoras do Cambia Festival (COI), pessoas do time central (CAM) - que inscreveram o Cambia na Jornada de Inovação do *Presencing Institute* e participantes da jornada (PAJ), que não faziam parte do time central.

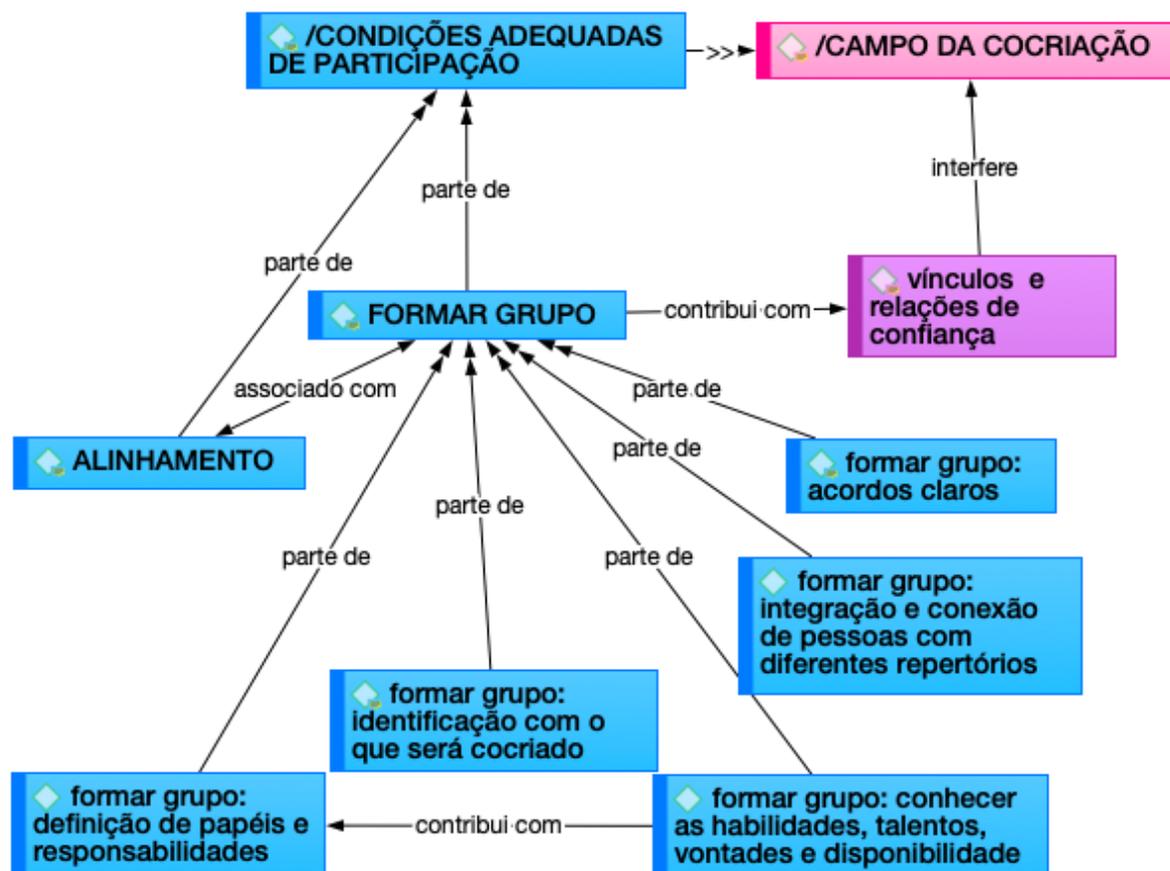
cada um pode contribuir e qual será a dinâmica de trabalhar no grupo específico. A ideia principal dessa etapa é criar um espaço para que as pessoas se reconheçam enquanto grupo específico e exclusivo para o processo. Para tanto, reiteram que é essencial que se aproximem, tenham relações mais próximas e compreendam como o grupo se configura independente de cargos ou funções:

Formar o grupo independente de cargos, funções, de maneira a diminuir as hierarquias de poder, mantendo um espaço igualitário e inclusivo de participação, assim como a horizontalidade na autogestão, contribuem para estabelecer relações de confiança. (ESP, 2020)

Para ESP conhecer de maneira mais aprofundada as pessoas influencia positivamente a confiança na capacidade de execução e facilita a distribuição de tarefas de maneira equilibrada. Para equilibrar a distribuição de tarefas e responsabilidades, e facilitar o exercício da autonomia, além de criar um espaço de apreciação e valorização dos talentos e contribuições, há como recomendações: combinar o que é necessário para o projeto acontecer com a expectativa, talento vontade e disponibilidade das pessoas e tornar claros os níveis e zonas de autonomia e participação. Para tanto, o grupo afirma que é importante ter clareza de como o processo será conduzido e até onde se vai na cocriação, havendo necessidade de alinhamento entre as pessoas do grupo (ESP). Tal como o ESP, o CAM ressalta a importância das pessoas se conhecerem melhor e criarem vínculos mais profundos como meio de cultivar um espaço cuidadoso e seguro emocionalmente para o exercício da liberdade e espontaneidade de se exporem sem medo de se sentirem julgadas, com respeito ao perfil de cada uma.

A figura 8, com destaque para a formação de grupo e sua associação para constituir vínculos e relações de confiança, sintetiza-se os principais fatores associados às condições adequadas na perspectiva do ESP, que são aderentes às perspectivas dos grupos coprodutores (CAM e IFP).

Figura 8: Condições adequadas de participação no processo de cocriação



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Nota-se na figura 8 que as condições adequadas de participação interferem no campo da cocriação, onde o processo acontece, recebendo interferência da qualidade das relações, caracterizada pela conexão humana, vínculos e relações de confiança.

4.3.2.2 Alinhamento de expectativas, clareza e condução do processo

O alinhamento é estruturante para equalizar expectativas, dar clareza coletiva sobre os objetivos e o processo. Este fator é caracterizado pelo entendimento compartilhado do que está sendo criado, o problema a ser enfrentado e os objetivos que se pretende alcançar. Para os especialistas “se essas expectativas não ficarem claras, se não discutidas, podem causar rupturas do grupo”. Nesse sentido, elas colocam a importância de ter um processo bem definido, com clareza de até onde se vai com a cocriação e qual caminho será percorrido, assim como estabelecer um objetivo que seja compartilhado por todos.

Para tanto, se faz necessário: (1) clareza do problema que se pretende intervir, onde invariavelmente uma pessoa que vive a situação participa da investigação; (2) definir o limite da cocriação, ou seja, até onde se vai com o processo de cocriação; (3) identificar e compartilhar as expectativas; e (4) conhecer a vontade, disponibilidade e contribuições individuais sobre o

processo cocriativo. Para os entrevistados, o alinhamento de expectativas ajuda a não causar frustrações individuais e coletivas, não sobrecarregar as pessoas, assim como, conduzir o processo dentro de uma dinâmica que faça sentido para todas as participantes da cocriação.

O ESP destaca a estruturante importância de estabelecer acordos claros e que esses acordos façam sentido para o coletivo e sejam cumpridos por todos para manter o grupo coeso e nutrir as relações de confiança. Os acordos claros ajudam a “entender como será a dinâmica e qual é o papel de cada uma das pessoas no processo”. E ainda destacam que é importante o grupo ter autonomia para estabelecer os acordos e caracterizar o que constitui o espaço de segurança e confiança de maneira específica para o grupo. Para o CAM, além disso, são necessários contornos claros e procedimentos de gestão. O contorno da gestão está associado à distribuição de papéis e responsabilidades de maneira equilibrada, alinhando expectativas e estabelecendo níveis de participação e zonas de autonomia. (CAM).

Destaca-se que no nível de alinhamento, as coprodutoras (CAM e IFP) citam fortemente o alinhamento de princípios e valores e complementaridade dos *inputs* entre as organizações parceiras, assim como alinhamento de propósito como fatores que influenciam o valor social na coprodução. O IFP ainda destaca a importância de alinhar o modo de operar, respeitar e considerar as dinâmicas do contexto e as diferenças socioculturais e econômicas dos participantes.

Sobre as diferenças de modo de operar, o IFP declara que a divergência não é um problema e nem um lugar a ser consertado ou resolvido. É, antes, um lugar de reconhecimento, compreensão e adequação de como alinhar os princípios e valores, cuidar das relações e realizar o projeto. E para eles, não há um jeito específico que é certo, depende do contexto e por isso precisa de conversas de alinhamentos. O IFP, destaca que o modo de operar do Instituto é permeado pelas dinâmicas específicas da favela e que compreendem que há outros modos de operar mais adequados em outras circunstâncias. Reforçando de todo modo, a necessidade de alinhamento para não romper as relações, os vínculos e a confiança.

O Cambia precisa de uma pré-produção e isso é diferente da forma como operamos. A forma como o Instituto faz as coisas é diferente da forma como o Cambia faz as coisas. E sempre vai ser diferente. Não quer dizer que é melhor ou pior. O modo de viver dentro da periferia é muito diferente e peculiar. (IFP, 2020)

Para o IFP, quando se trata de parcerias estabelecidas por organizações como diferentes contextos socioculturais e econômicos é imprescindível compreender, considerar e respeitar as dinâmicas locais, especialmente em contexto de pobreza, vulnerabilidade e violência. As

participantes evidenciaram a importância de ter respeito com o modo de vida local, especialmente quando se trata da favela. Destacando que o modo de operar na favela é diferente dos grandes centros, afirmam que “o limite é outro”. Por serem mais intuitivas, consideram o sentir como um parâmetro daquilo que se pode ou não confiar. Afirmam que o respeito local pode estar no “silêncio do sentir”, porque na favela, citando como exemplo:

Uma palavra errada, no lugar errado, com a pessoa errada, pode ser desastrosa. Não dá tempo de explicar. O sujeito tá ali no bar que ele costuma ir, ouve algo de alguém estranho... tira a arma do bolso e atira. É assim que as coisas acontecem aqui. E quem vem de fora não sabe disso. Por isso, sempre que eu entro em uma comunidade, eu busco conhecer primeiro os limites locais, entender quem é a liderança e andar com ela o tempo inteiro. Isso é respeito com o local. (IFP, 2020)

Complementam que as dinâmicas na periferia são específicas e nunca se sabe quando é ou não seguro. Por isso, segundo elas, quem vem de fora precisa estar ancorado nas orientações de quem vive no bairro, para identificar os limites e poder respeitar e se inserir no contexto local de maneira respeitosa e responsável, entendendo a priori os limites locais:

Todas as vezes que entro em uma comunidade, a primeira coisa que faço é entender e respeitar os limites do lugar. Eu nunca sei o impacto que pode gerar em um contexto que não conheço. É preciso entender e respeitar até onde se pode ir, até onde eu posso dizer alguma coisa para alguém. É preciso de cuidado e respeito com os limites e contexto local. (IFP, 2020)

Assim, compreender e respeitar o contexto inclui para os entrevistados estar consciente sobre as desigualdades estruturais de classe, cor de pele e gênero. Nessa dinâmica e interação entre quem é da favela e quem vem de fora, é preciso ter sensibilidade ao contexto histórico de desigualdade. Para elas, é essencial respeitar, valorizar e privilegiar o modo de operar e os saberes locais. Elas completam dizendo que quem vive em contexto de vulnerabilidade social aprendeu a sobreviver de uma maneira específica e quem chega de fora não pode chegar dizendo o que fazer e o que não fazer, especialmente quando a proposta é construir junto.

É importante tomar o cuidado na hora de falar para não excluir os demais por uma questão de gênero, origem e cor de pele. A gente vai resolver o histórico de opressão e exclusão se comunicando melhor e com compaixão. Mas é importante estarmos conscientes dessas desigualdades para não machucar ninguém e incluir todos.

As pessoas que não moram [aqui na favela] precisam entender em qual contexto estão. Tem coisas que não se faz na favela, aqui as coisas não funcionam da mesma forma [do que as regiões centrais], tem outras dinâmicas, as relações são outras. Nunca se sabe exatamente 'quem é quem'. (IFP, 2020)

Desta maneira, para o alinhamento que antecede e permanece durante o processo há forte recomendação para cuidar da qualidade da comunicação e do diálogo (CAM e IFP). Todos os grupos declararam a importância de conversas transparentes e honestas em um ambiente de confiança e escuta empática, como uma maneira de estabelecer conexões mais profundas e criar relações de confiança (ESP, CAM e IFP). Associam a qualidade do diálogo com um espaço de transparência para que cada uma das pessoas possa expor suas intenções, sentimentos, dores, expectativas de maneira franca, transparente e honesta (ESP, CAM e IFP).

O CAM também destaca a importância da qualidade do diálogo em um espaço respeitoso, acolhedor e igualitário de conversa, em que haja ampla abertura para diferentes opiniões e que as pessoas se sintam livres, confortáveis e acolhidas para manifestarem como se sentem, quais são suas vontades, importâncias e eventuais desconfortos. Ressaltam que um bom ambiente de diálogo há espaço onde se pode celebrar e reconhecer as conquistas, valorizar os esforços individuais e coletivos de maneira equitativa, mas também para poder falar e compartilhar aquilo que não está dando certo e pode ser cuidado em coletivo (CAM). Em especial para o IFP, o diálogo, não necessariamente tenha como objetivo chegar a um ponto comum sobre como fazer as coisas, mas sim uma compreensão sobre as diferenças no modo de fazer para encontrar um ponto de alinhamento. Nesta perspectiva, em especial para IFP a natureza da conversa permite que as pessoas possam cuidar em coletivo o que é importante para todas as pessoas.

Antes de chegar com o que precisa ser feito, é estruturante criar um espaço de aproximação, conexão e confiança. Para isso, precisa entrar no lugar da transparência, onde as pessoas possam dizer o que sentem, o que tá e o que não tá bom, isso vem antes do que a realização do projeto (IFP, 2020)

É importante ter um espaço de fala para expor o que as pessoas estão sentindo e pensando para poder compartilhar responsabilidades e estabelecer relações de confiança. (IFP, 2020)

É importante ter diálogo, e uma metodologia e protocolos para conduzir esse diálogo. A comunicação precisa ser cuidada, é imprescindível em um projeto cocriado ter cuidado com o diálogo e com o espaço de fala igualitário.

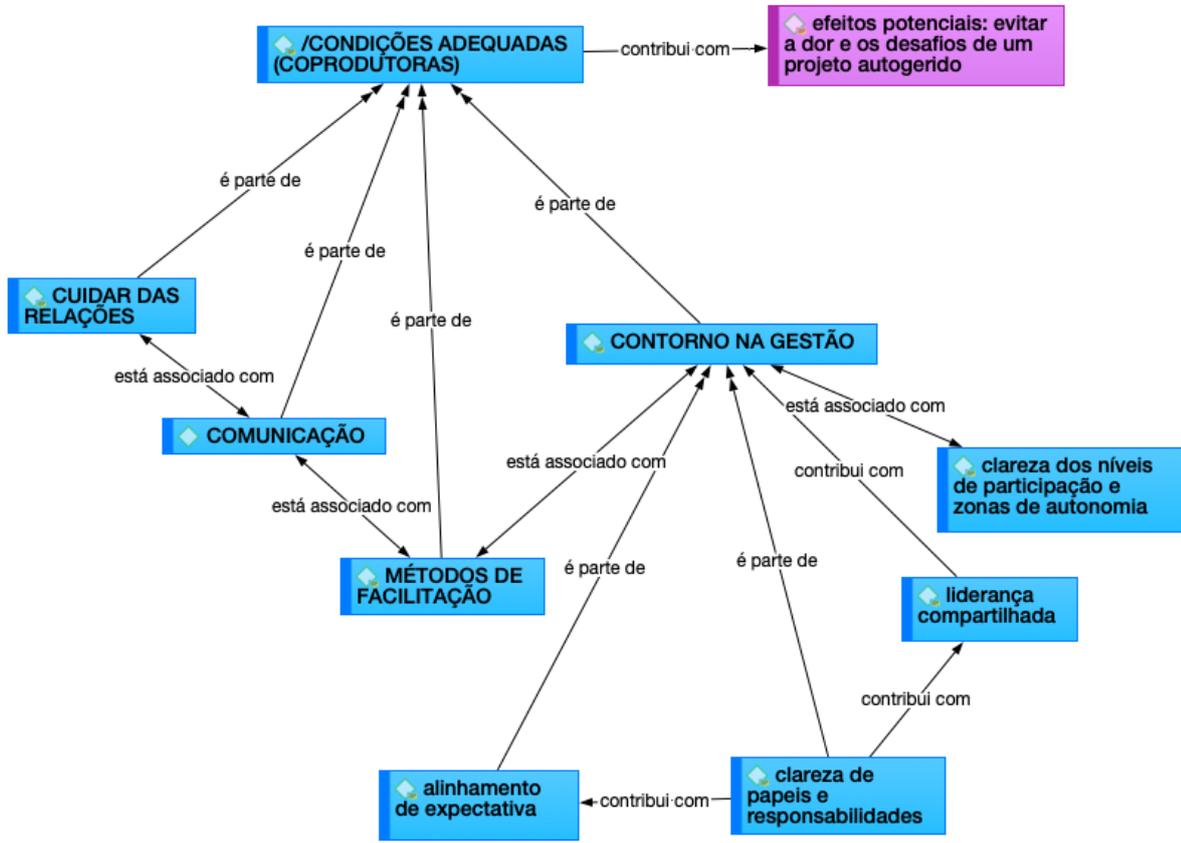
[...] Cuidar das relações neste nível para gerar qualidade do pensamento e das discussões. (CAM, 2020)

É importante ter um espaço seguro e aberto para incentivar a celebração e o luto. Espaços acolhedores, respeitosos para a gente expor os nossos sentimentos e necessidades. [...] É importante ter um espaço para celebrar e reconhecer os avanços, e também um espaço para colocar as dores para serem cuidadas e olhadas em coletivo. Porque isso interfere no nosso trabalho em conjunto e na disponibilidade que cada um tem. (CAM, 2020)

Cuidar da comunicação é importante porque gera uma qualidade de pensamento do grupo e uma qualidade nas discussões. Às vezes quando a gente não tem esse cuidado com a comunicação a gente não tem uma escuta ativa e uma fala com intenção. Então é fácil chegar no lugar onde cada um expõe sua opinião, não chega em resultado nenhum e ainda é muito fácil chegar nos conflitos. (CAM, 2020)

Assim, pode-se dizer que qualidade da comunicação é um fator estruturante para estabelecer e manter o alinhamento entre as pessoas durante o processo de coprodução. A qualidade do diálogo, está ao lado da reciprocidade e mutualidade como fatores constituintes do cuidado com as relações, que influenciam as relações de confiança. Na figura 9, representam-se as condições de participação nas perspectivas dos coprodutores (CAM e IFP), com destaque para os contornos de gestão. Lembra-se que esta perspectiva, dialoga e aprofunda a perspectiva de especialistas (ESP).

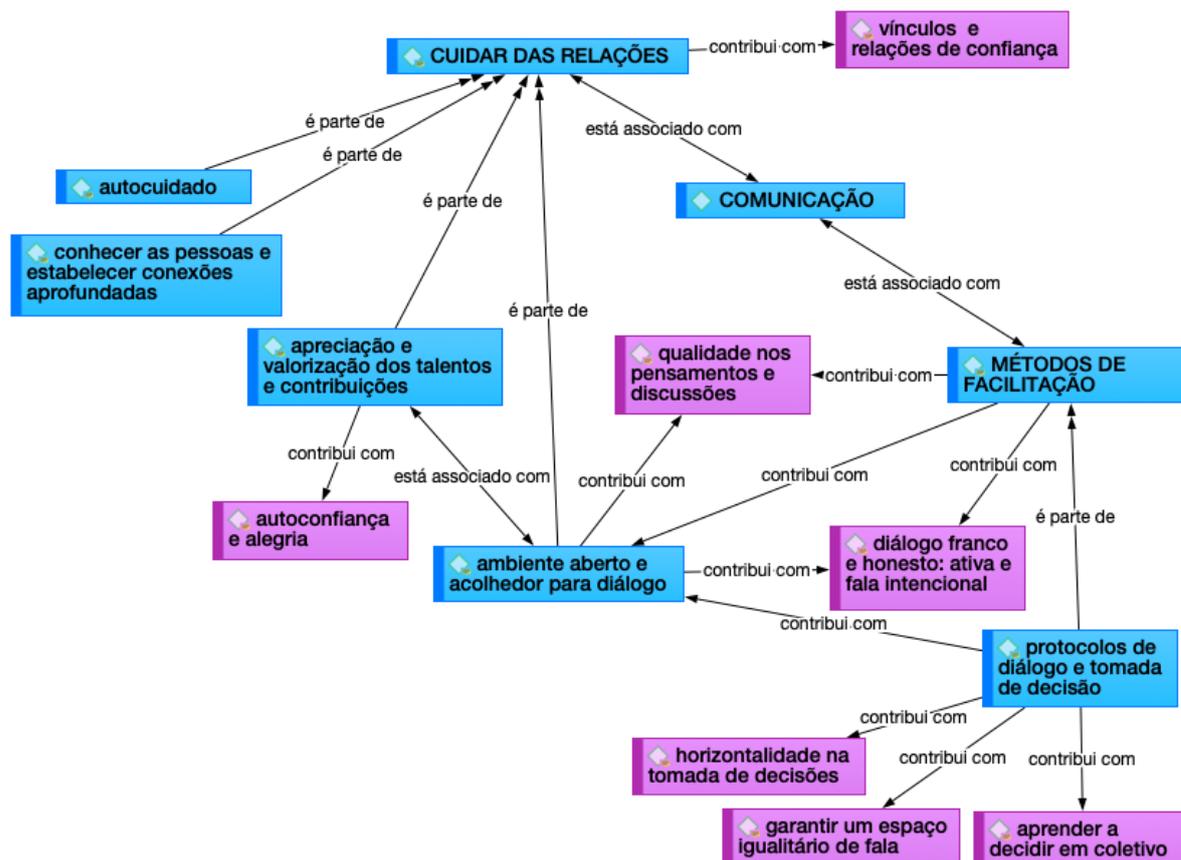
Figura 9: Condições adequadas – contorno da gestão



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Na figura 10, a seguir, também se apresentam os fatores associados às condições de participação, mas com recorte para o cuidado com as relações, fator estruturante do processo (ESP, CAM e IFP).

Figura 10: Condições de participação: cuidar das relações



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Nota-se na figura 10 que algumas das condições (quadros azuis) estão associadas a efeitos potencialmente positivos (quadros roxos) A seguir as características do campo da cocriação, como última subseção do capítulo de resultados. Ao final, sintetiza-se os principais facilitadores e dificultadores na perspectiva dos três públicos.

4.3.3 O campo da cocriação

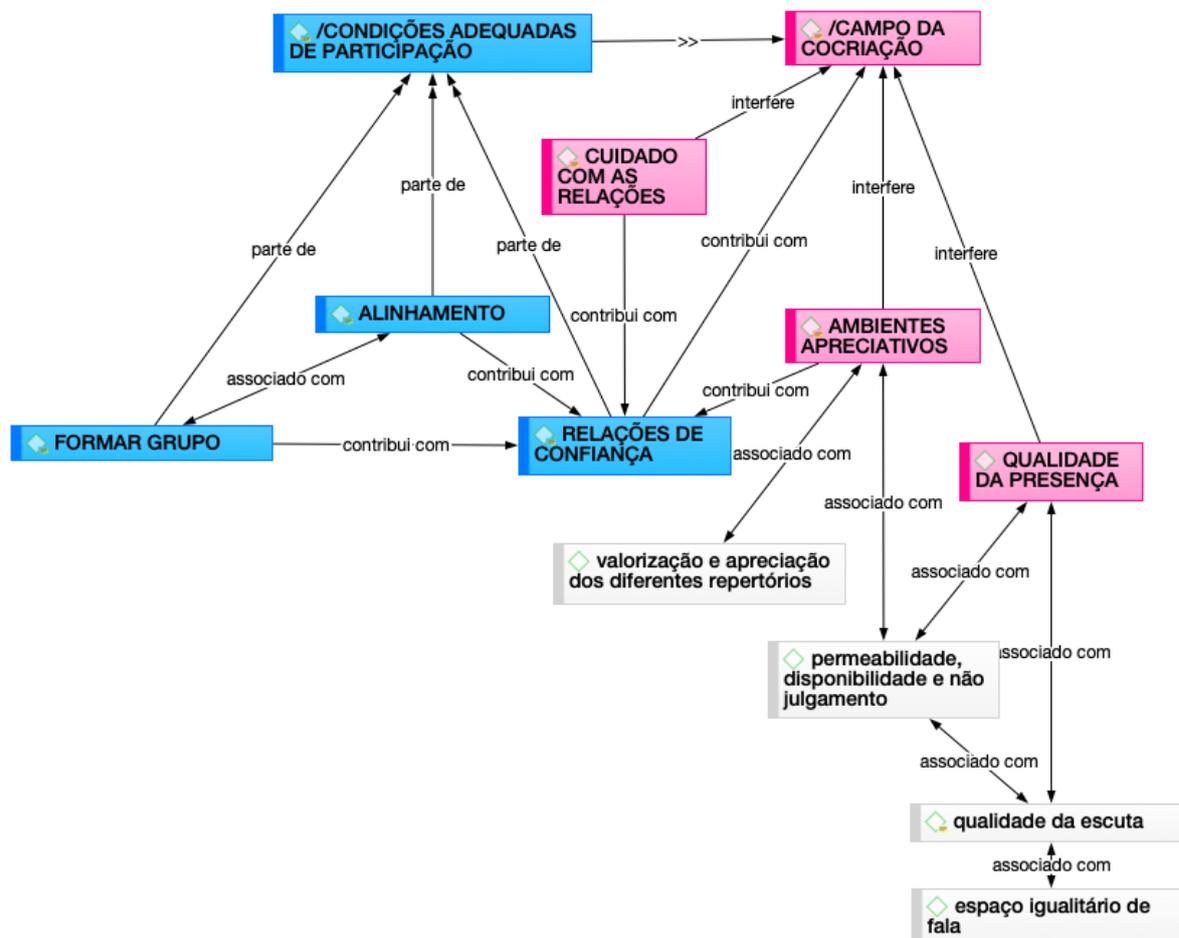
O campo da cocriação é reconhecido como um campo de encontro entre as pessoas e apreciação, portanto, um campo de cuidado com as pessoas e relações, que estimulem a inteligência e criatividade coletiva. Para o ESP, a qualidade do campo depende das condições de participação e da qualidade da presença, formado pelo esvaziamento, não julgamento, escuta profunda, disponibilidade diante do outro, assim como, abertura e permeabilidade para o que emerge de novo e inusitado do encontro entre as pessoas. Assim o ESP destaca que além de confiança é importante cultivar um espaço de apreciação, pois o legítimo interesse e valorização de todos os saberes e repertórios, a admiração e a apreciação de todas as contribuições despertam, segundo o grupo ESP, a segurança criativa. Elas afirmam que “quando as pessoas

estão juntas em um campo de admiração, as coisas fluem de uma maneira muito melhor e isso é bem mais do que colocar as pessoas para trabalharem juntas”. A apreciação está associada à “celebração da beleza do outro”; ao “interesse e curiosidade pelo outro”; e à “valorização de todas as contribuições”, ou seja, faz parte da “disponibilidade e da energia dada por todos para que a cocriação aconteça”

Diz respeito a cultivar a disponibilidade e permeabilidade para absorver verdadeiramente o que está sendo dito e o que emerge do campo de encontro entre as pessoas. Nesse sentido, é importante reconhecer que “o ego, as crenças, vontades e expectativas individuais influenciam o processo”. Mas com essa consciência e com a intenção de cultivar a presença, possibilita ouvir com profundidade, adotando um estado de esvaziamento, ou seja, um estado de suspensão intencional de todo e qualquer tipo de julgamento, criando um espaço legítimo de abertura para receber e valorizar todas as contribuições. A qualidade da presença é determinada pelo quanto as pessoas estão disponíveis para escutar de maneira ativa e com “profunda empatia pelos sentimentos e experiências dos outros”, contribuindo com a equidade nas participações.

Na figura 11, há um resumo das condições adequadas de participação e campo da cocriação, dimensões marcantes na caracterização do processo na perspectiva das especialistas.

Figura 11: Condições adequadas de participação e campo da cocriação



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Em síntese, as entrevistadas ainda afirmam que os diferentes repertórios individuais formam um repertório exclusivo e único de grupo e que ao lado da colaboração acende a faísca da criatividade – constante do processo. Pela diversidade e característica de criatividade, o processo opera no campo do inesperado, do imprevisível, onde o caos e os conflitos são inerentes. Para cuidar destes eventuais conflitos, as especialistas recomendam estabelecer relações de confiança e ambientes apreciativos, sinalizando que existem condições adequadas para a cocriação acontecer. Estabelecer e cultivar relações de confiança depende de espaços inclusivos e horizontais de participação, que são influenciados pelo quanto as pessoas se sentem seguras para se exporem no processo criativo. Para tanto, é importante cuidar do “campo de encontro” entre as pessoas, onde o processo acontece. A qualidade do campo é determinada pela qualidade da presença e pelo cuidado nas relações.

No quadro 16 há o conjunto de fatores que facilitam e dificultam o processo de cocriação na perspectiva de gerar valor.

Quadro 16: Fatores que dificultam e fatores que facilitam o processo

DIFICULTADORES DO PROCESSO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Planejamento não funciona na cocriação.	Modelo de gestão líquido, sem contorno.	“O planejado custa caro, pode custar as relações.”. “O planejamento não funciona para nós”.
FACILITADORES DO PROCESSO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Processo bem definido.	Processo bem definido e orquestrado entre si.	Princípios de viver e aprender em comunidade.
Clareza das etapas e do objetivo do processo.	Contorno de gestão, protocolos de diálogo e de tomada de decisão.	Conhecer as pessoas de maneira aprofundada, pelo convívio.
Acordos claros e com sentido para as pessoas.	Clareza das zonas de autonomia e responsabilidade.	Espaço para que todas as pessoas possam ofertar o que tem de melhor.
Espaço seguro e confortável para que as pessoas possam se expor livremente sem medo de se sentirem vulneráveis ou coagidas.	Espaço seguro e confortável para que as pessoas possam se expor livremente sem medo de se sentirem vulneráveis ou exporem ideias divergentes.	Espaço seguro e confortável para que as pessoas possam se expor livremente sem medo de se sentirem vulneráveis onde elas possam expor o que verdadeiramente estão sentindo.
Contar com quem facilitar e mediar o processo.	Contar com quem facilitar e mediar o processo.	Liderança distribuída: liderança cuida das relações e as mantém vivas.
Alinhar previamente com tomadores de decisão.	Espaço seguro e confortável para que as pessoas possam se expor livremente sem medo de se sentirem vulneráveis ou exporem ideias divergentes.	Responsabilidade compartilhada: não controla resultados.
Equilibrar a distribuição de tarefas.	Equilibrar a distribuição de tarefas.	Equilibrar a distribuição de tarefas.
Abertura para o que emerge do campo.	Abertura para o que emerge do campo.	Abertura para o que emerge do campo e seguir o <i>flow</i> .
Formar o grupo específico para a cocriação, reconhecendo interesses e expectativas de maneira horizontal, independente dos cargos e relações hierárquicas.	Conhecer as pessoas de maneira aprofundada, reconhecendo o que é importante para cada pessoa.	Conhecer as pessoas de maneira aprofundada, pelo convívio.
Alinhamento de expectativas.	Alinhamento de valores e propósitos.	Alinhamento de princípios, valores. Alinhamento no modo de operar, consideração e respeito a realidade local.

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Considerando que no item 4.3.1 relatou-se os desafios do processo, que podem se configurar como dificultadores a depender das condições de participação e da qualidade do campo, nota-se no quadro 16 uma diferença de percepção em torno do planejamento. Por um lado, o ESO afirma que o planejamento e a lógica linear contrapõem a natureza complexa da cocriação, que é justamente o que permite chegar em lugares novos. Ao mesmo tempo, o grupo IFP afirma que o planejado não funciona no Instituto, pois além de se descontextualizar da dinâmica de mudanças inesperadas na favela, gera mais pressão por resultados e pode romper relações. Por outro lado, para o CAM, o modelo de gestão líquido e sem contorno de um movimento auto-organizado em um processo de coprodução se tornou um desafio no processo, na perspectiva deste grupo a horizontalidade e equidade.

Nesse sentido, o grupo CAM, em diálogo com ESP, reconhece que o processo bem definido e orquestrado entre si da teoria U facilitou o processo, mas recomenda como o que facilitaria o processo ter contornos de gestão, protocolos de diálogo e de tomada de decisão. Já o IFP compreende que os princípios de viver e aprender em comunidade serviriam bem para um processo coproduzido, considerando os desafios e dificuldades do processo. De todo modo, são facilitadores do processo: ter acordos claros e que façam sentido para as pessoas (ESP), clareza das zonas de autonomia e responsabilidade (CAM) e espaço para que todas as pessoas possam ofertar o que tem de melhor (IFP).

Espaço seguro e confortável para que as pessoas possam se expor livremente sem medo de se sentirem vulneráveis, coagidas (ESP), onde possam expor ideais divergentes (CAM) e que possam expor o que verdadeiramente estão sentindo (IFP). Para tanto, é importante alinhar expectativas e a natureza horizontal do processo, previamente, com tomadores de decisão (ESP) e contar com quem facilitar e mediar o processo (ESP e CAM). Já para o IFP, alinhado com o modelo organizacional foi citado a: liderança distribuída e responsabilidade compartilhada. Afirmando que a liderança tem o papel de ancorar a energia do projeto e manter as relações vivas, cuidando para que as pessoas estejam contribuindo com seus talentos, ou seja, com o melhor que elas têm para oferecer.

Nota-se que é unânime a abertura para o que emerge do campo (SP, CAM e IFP), formar o grupo específico para a cocriação (ESP), no sentido de formar vínculos, relações de confiança, reconhecendo o que é importante para cada pessoa (ESP, CAM e IFP). Por fim, o alinhamento, em especial de princípios, valores e propósitos (CAM e IFP) são fatores do processo associados à criação de valor. Destaca-se que o IFP enfatiza o alinhamento entre o modo de operar, referenciando a cultura organizacional de diferentes organizações parceiras, assim como o reconhecimento e respeito às diferenças socioeconômicas e dinâmicas específicas do local.

Estes fatores são fatores associados aos efeitos positivos do processo e ao valor declarado pelas entrevistadas.

No quadro 17 destacam-se os fatores específicos das relações e da comunicação que facilitam o processo.

Quadro 17: Fatores relacionais e de comunicação que facilitam o processo

FATORES RELACIONAIS E DE COMUNICAÇÃO QUE FACILITAM O PROCESSO		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Vínculo e relações de confiança.	Vínculo e relações de confiança.	Vínculo e relações de confiança.
Conexão humana: habilidades, motivações, interesses e objetivos compartilhados.	Conexão em níveis profundos: valores e propósitos compartilhados. Respeitar habilidades e motivações.	Conexão em níveis profundos, vínculos: princípios e valores. Respeitar habilidades e motivações.
Cuidado com as relações.	Cuidado com as relações.	Cuidado com as relações.
Mutualidade.	Mutualidade e reciprocidade.	Igualdade nas relações.
Apreciação, interesse e não julgamento.	Apreciação, reconhecimento e valorização.	Inclusão, valorização e respeito por todos os saberes.
Considerar o sentir, como fonte de percepção e conhecimento.	Considerar o sentir, como fonte de percepção e conhecimento.	Considerar o sentir, como fonte de percepção e conhecimento.
Comunicação e qualidade do diálogo: escuta empática, estado de esvaziamento e permeabilidade para o diferente.	Comunicação e qualidade do diálogo: clareza, empatia e não julgamento. Escuta empática, fala intencional e conversas gerativas.	Comunicação e qualidade do diálogo: diálogo franco, honesto, com foco no cuidado e não julgamento.
Espaço igualitário de fala.	Espaço igualitário de fala.	Espaço igualitário de fala.
Abertura para pensamentos diferentes e conflitantes.	Abertura para pensamentos diferentes.	Abertura para todos os modos de ser, estar e viver.

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Por fim, com a análise das características da coprodução, os efeitos positivos, os desafios e facilitadores do processo, identificou-se pontos centrais que caracterizam a qualidade do processo, de acordo com este estudo. São eles: confiança, cuidado com as relações, horizontalidade, equidade e presença (Quadro 18). Salienta-se que estas são características presentes e estruturantes ao processo, componentes do campo da cocriação e das condições de participação, tal como discutido neste capítulo.

Quadro 18: Componentes da qualidade do processo de coprodução com vistas a gerar valor

COMPONENTES DA QUALIDADE DO PROCESSO DE COPRODUÇÃO-CRIAÇÃO DE VALOR		
ESPECIALISTAS (ESP)	TIME CAMBIA (CAM)	INSTITUTO FAVELA DA PAZ (IFP)
Confiança.	Confiança.	Confiança.
Cuidado com as relações.	Cuidado com as relações.	Cuidado com as relações.
Horizontalidade e equidade.	Horizontalidade e equidade.	Horizontalidade e equidade.
Presença: abertura, disponibilidade e não julgamento.	Presença: abertura, disponibilidade e acolhimento das ideias divergentes.	Presença: abertura, disponibilidade e consideração de todas as opiniões e sentimentos, com foco no cuidado.

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Apresentados os resultados dos objetivos específicos desta pesquisa, no próximo capítulo discute-se estes resultados à luz do referencial teórico de coprodução e valor social. No com o intuito de discorrer, à luz do caso estudo, sobre a pergunta de investigação deste estudo: como a coprodução influencia a pergunta de pesquisa: como que a coprodução influencia a criação de valor social?

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo foi construído orientado pelos objetivos de pesquisa e pelo problema de investigação: **como que a coprodução influencia a criação de valor social?** Adota-se como ordem de referência para discutir os resultados e os objetivos específicos. Na figura 12, apresenta-se a sequência utilizada para discutir os resultados à luz do referencial teórico de coprodução e valor social.

Figura 12: Apresentação dos resultados

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS
Objetivo Geral: Analisar o valor social criado no processo de coprodução de um caso de inovação social em contexto de favela brasileira.
5.1 Caracterização do processo e valor social
Objetivo específico 1: Caracterizar o processo de coprodução. Objetivo específico 2: Analisar o valor social Compara-se as características empíricas e teóricas de coprodução e valor social com os resultados empíricos.
5.2 A criação de valor social e a percepção de valor
Embora não seja um objetivos específico, considerando os resultados da pesquisa, neste capítulo discute-se teoricamente o processo de cocriar valor social e os fatores influenciadores da percepção de valor.
5.3 Desafios e facilitadores do processo de coprodução
Objetivo específico 3: Compreender os fatores que facilitam e dificultam a criação de valor social no processo de coprodução.
5.4 A relação entre coprodução e valor social
Nesta seção, discute-se o objetivo geral da dissertação. Para tanto, retorna-se ao problema de pesquisa: como a coprodução influencia a criação de valor social?

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

5.1 Coprodução: características, efeitos e valor gerado

As categorias empíricas associadas à coprodução têm consonância e complementaridade às características da coprodução apresentadas no referencial teórico (quadro 19). Dentre as características comuns na literatura, as mais fortemente declaradas pelas especialistas e presentes no caso foram: inclusão e participação ativa do público final, participação de múltiplos atores em colaboração, troca e compartilhamento de ativos e recursos. Com destaque para a importância da necessidade de diversidade de repertórios e pluralidade de saberes, alinhados aos princípios e valores com propósito comum e compartilhado.

Quadro 19: Características da coprodução – dados empíricos e teóricos

CARACTERÍSTICAS DA COPRODUÇÃO		
Literatura	ESP	CAM e IFP
Atividade genuinamente coletiva (Bovaird & Loeffler, 2012).	Atividade genuinamente coletiva e colaborativa.	Coletiva e colaborativa.
Participação ativa dos usuários e comunidades na construção das soluções (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016).	Participação das pessoas que vivem os projetos na definição das prioridades, objetivos, estratégias e construção de soluções.	Existente.
Inclusão do público final na tomada de decisão (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016).		Existente com desafio.
Usuários e comunidade como legitimadores e validadores das soluções sociais (Bovaird & Loeffler, 2012).	Validação da solução.	Não aplicado ao estudo.
Participação ativa de múltiplos públicos (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016).	Participação de múltiplos atores da sociedade (<i>multi-stakeholders</i>).	Existente. Aprendizado coletivo pela troca com pessoas com diferentes repertórios, históricos e saberes.
Compartilhamento e contribuição integrada de saberes, ativos e recursos por diferentes <i>stakeholders</i> (Ostrom & Ostrom, 1977; Vredenburg et al., 2002; Wever, Van Kuijk & Boks, 2008; Bovaird, 2007; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019; Governance International, 2019).	Compartilhamento de recursos, técnicas e conhecimentos por <i>multi-stakeholders</i> .	Compartilhamento de tempo, saberes e fazeres.
	Diversidade de repertórios e pluralidade de saberes.	Aprendizado coletivo pela troca com pessoas com diferentes repertórios, históricos e saberes.
Uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios (Bovaird & Loeffler, 2012; Ward & UN Women, 2013).	Reconhecimento e valorização de diferentes repertórios e saberes.	Existente.
Implícito, não identificado.	Criar algo coletivamente que resolva problemas ou que seja útil para alguém.	Existente.
Não identificado.	Abertura para o inesperado, crítica à linearidade do planejamento.	Existente.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em complemento à literatura, o campo traz especificidade do propósito da coprodução e cocriação em termos de utilidade, resolução de problemas e transformações ecossistêmicas. Segundo os resultados é justamente o caráter de utilidade e resolução de problemas que diferenciam a coprodução e a cocriação de outros processos coletivos e colaborativos (ESP, 2020). Segundo os resultados deste estudo, é a combinação entre inclusão do público final e

participação ativa de pessoas com diversidade de repertórios e pluralidade de saberes em colaboração o que acende a faísca para a criatividade, que desperta e potencializa a inteligência e a criatividade coletiva. A pluralidade de perspectivas diante de problemas complexos, com objetivo comum e compartilhado ao lado da colaboração, possibilita chegar a soluções não imaginadas, abrindo possibilidades para ideias mais interessantes, soluções mais criativas (ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020) e com potencial de gerar inovação social diante de problemas complexos (ESP, 2020). O que confirma a teoria: na coprodução e cocriação são ampliadas as chances de chegar em soluções criativas (Grina, 2015; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019) e gerar inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; De Silva e Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019).

As características da coprodução, em especial a participação ativa de múltiplos públicos, incluindo o público final (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016) e a inclusão do público final na tomada de decisão (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016), por si só apresentam relação, sobretudo à inclusão social (Coleman, 1988; Sen, 2000; Auerswald, 2009; Santos, 2007; Portocarrero & Delgado, 2010; Torres & Barki, 2013) e fatores associados ao valor social, tais como: inclusão da voz e da participação social das pessoas mais vulneráveis (Portocarrero & Delgado, 2010), processos decisórios inclusivos e participativos (Auerswald, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010) e remoção de barreiras que impedem a inclusão (Portocarrero & Delgado, 2010).

Com os resultados foi possível identificar que tanto as características, quanto os efeitos da coprodução estão associados ao valor social. No quadro que segue há a demonstração dessas relações entre conceitos teóricos e resultados empíricos. O quadro 20 relaciona as características da coprodução com fatores associados ao valor social, segundo a literatura, assim como com o que foi identificado no campo empírico.

Quadro 20: Coprodução e valor social

COMPARAÇÃO ENTRE COPRODUÇÃO E VALOR SOCIAL			
COPRODUÇÃO	CAMPO EMPÍRICO		VALOR SOCIAL
	ESP	CAM e IFP	
Atividade genuinamente coletiva (Bovaird & Loeffler, 2012).	Atividade genuinamente coletiva e colaborativa.	Coletiva e colaborativa.	Inclusão da voz e da participação social das pessoas mais vulneráveis (Portocarrero & Delgado, 2010). (FA)
Participação ativa de múltiplos públicos (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016).	Participação de múltiplos atores da sociedade (<i>multi-stakeholders</i>).	Existente. Aprendizado coletivo pela troca com pessoas com diferentes repertórios, históricos e saberes.	Possibilidade de troca e intercâmbio de saberes (Ostrom, 1999; Phills et al., 2008), ideias e recursos (Phills et al., 2008). (FI) Ações intersetoriais e integração de diferentes públicos (Phills et al., 2008). (FI)
Participação ativa dos usuários e comunidades na construção das soluções (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016).		Existente.	Remoção de barreiras que impedem a inclusão (Portocarrero & Delgado, 2010). (FA)
Inclusão do público final na tomada de decisão (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016).	Participação das pessoas que vivem os projetos na definição das prioridades, objetivos, estratégias e construção de soluções.	Existente com desafio.	Processos decisórios inclusivos e participativos (Auerswald, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010). (FA) Modelos de governança mais participativos e inclusivos (Galera & Borzaga, 2009; Auerswald, 2009; Domenico et al., 2010). (FI)
Usuários e comunidade como legitimadores e validadores das soluções sociais (Bovaird & Loeffler, 2012).		Implícito.	Processos decisórios inclusivos e participativos (Auerswald, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010). (FA) Distribuição de poder e inclusão na tomada de decisão (Auerswald, 2009; Domenico, Haugh & Trace, 2010; Galera & Borzaga, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010). (FA)

Compartilhamento e contribuição integrada de saberes, ativos e recursos por diferentes <i>stakeholders</i> (Ostrom & Ostrom, 1977); Vredenburg et al., 2002; Wever, Van Kuijk & Boks, 2008; Bovaird 2007; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019; Governance International, 2019).	Compartilhamento de recursos, técnicas e conhecimentos por <i>multi-stakeholders</i> .	Compartilhamento de tempo, saberes e fazeres. Aprendizado coletivo pela troca com pessoas com diferentes repertórios, históricos e saberes.	Possibilidade de troca e intercâmbio de saberes (Ostrom, 1999; Phills et al., 2008), ideias e recursos (Phills et al., 2008). (FI) Rompimento da centralização de poder (Auerswald, 2009) e distribuição de recursos materiais, políticos (Santos, 2004), culturais e simbólicos (Santos, 2004; Bourdieu, 1978, 1980). (FA)
Uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios (Bovaird & Loeffler, 2012; Ward & UN Women, 2013).	Inclusão e valorização de diferentes repertórios e saberes.	Existente com desafio.	Legitimidade dos saberes e iniciativas locais (Portocarrero & Delgado, 2010; Santos, 2004). (FA) Consideração dos diversos ativos que constituem o patrimônio de um povo (Ostrom, 1999). (FA)
Implícito, não identificado.	Criar algo coletivamente que resolva problemas ou que seja útil para alguém.	Implícito.	O que atende às necessidades e problemas da sociedade (Mair & Martí, 2006; Auerswald, 2009). (CA)
Implícito, não identificado.	Diversidade de repertórios e pluralidade de saberes.	Existente.	Possibilidade de troca e intercâmbio de saberes (Ostrom, 1999; Phills et al., 2008), ideias e recursos (Phills et al., 2008).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

É também possível identificar que os efeitos do processo da coprodução também estão relacionados com o valor social, tal como apontado no quadro 21.

Quadro 21: A relação entre os efeitos do processo da coprodução e o valor social

EFEITOS DA COPRODUÇÃO E VALOR SOCIAL			
EFEITOS DA COPRODUÇÃO	CAMPO EMPÍRICO		VALOR SOCIAL
	ESP	CAM e IFP	
Autonomia e protagonismo (Nesta, 2011).	“Senso de propriedade”.	“Senso de pertencimento” e conexão.	Identidade como membros da sociedade e senso de pertencimento social. (Portocarrero & Delgado, 2010). (FA)
	Autonomia e protagonismo local em relação ao problema e a solução.	Existente, com desafios.	
Maior possibilidade de mudança de comportamento (Bovaird & Loeffler, 2012).	Desperta a confiança.	Desperta a confiança na capacidade de realizar.	Níveis de confiança (Coleman, 1988; Sen, 2000; Portocarrero & Delgado, 2010; Torres & Barki, 2013), com a condição de abrir a oportunidade para as pessoas exercerem protagonismo como agentes da transformação (Sen, 2000).
		Desperta o acreditar nas possibilidades de transformações sistêmicas com beleza, leveza, compaixão e alegria.	
	Maior dedicação de tempo e trabalho.	Desperta a vontade de servir e compartilhar com alegria e entusiasmo.	
As pessoas se tornam agentes de mudança (Nesta, 2011).	Adesão e engajamento.	Mobilização, coesão e engajamento.	
Fortalecimento das capacidades locais de identificar, desenvolver e sustentar as soluções e o uso dos recursos e riquezas de maneira mais efetiva (Bovaird & Loeffler, 2012; Kokko, 2018; Hagan, 2019; Ward & UN Women, 2013).	Implícito.	Identificação, desenvolvimento e oferta de talentos.	A ampliação de liberdade, dos níveis de confiança e da possibilidade de exercer as capacidades humana (Sen, 2000).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por fim, no quadro 22, a seguir, está a relação entre os efeitos da coprodução identificadas comparadas com os resultados empíricos e que não foram identificadas relações com o valor social.

Quadro 22: Relação entre os efeitos da coprodução (*outputs*) e o caso estudado

EFEITOS DA COPRODUÇÃO e DADOS EMPÍRICOS		
EFEITOS DA COPRODUÇÃO	CAMPO EMPÍRICO	
	ESP	CAM e IFP
Adequação das soluções aos problemas e necessidades sociais e às necessidades do usuário final (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019).	Maior compreensão das peculiaridades dos problemas e dinâmicas do contexto.	Existente, com desafios.
	Soluções adequadas ao contexto e às necessidades das pessoas para as quais as soluções são destinadas.	
		Aos sonhos e visão compartilhada de um “Festival maravilhoso para todo mundo”.
Soluções criativas na solução de problemas complexos (Grina, 2015; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019).	“Amplia os horizontes e alternativas de soluções criativas com potencial de gerar inovação.”.	Existente.
Inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019).		Espaço de experimentação social.
Resultados com maior significado para o público final (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019).	Soluções com sentido para as pessoas.	“Cada um pode sonhar o que quiser e oferecer seus talentos”.
Valor simbólico, associado ao processo em si (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014).	“A beleza e a força de projetos colaborativos fazem parte do valor da cocriação”.	“O valor de construir junto”.
Ascensão das pessoas para relações mais colaborativas, autorais e menos assistencialistas (Bovaird & Loeffler, 2012).		
	Maior representatividade das soluções.	Existente, com desafios.
	Permite ultrapassar leituras e alternativas hegemônicas e unilaterais para problemas estruturalmente complexos.	Observado e declarado.
	Amplia o número de pessoas que podem se beneficiar com o que será cocriado.	Observado e declarado.
Criação de valor social (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019).	Ampliação de valor percebido pelos diferentes coprodutores.	Observado e declarado.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seguir, apresentam-se as características da coprodução mais fortemente relacionadas à geração e percepção de valor social segundo o campo empírico (ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020): a) inclusão do público final e b) diversidade de repertórios e pluralidade de saberes. Considera-se a colaboração, a troca e o intercâmbio como premissas associadas a essas características.

5.1.1 Inclusão do público final

O público final deste estudo é considerado pelas especialistas como as pessoas que vivenciam os problemas. No caso, pela natureza sistêmica da lógica subjacente ao processo, o público final é considerado como “todas as pessoas”, “todos nós”. Foi identificado neste estudo que a mobilização e o engajamento das pessoas, ou seja, os motivos pelos quais elas participam da coprodução e permaneçam juntas depende de identificação; alinhamento e compartilhamento de princípios, valores e propósitos; assim como, das condições de participação (Ostrom, 1999). Por fim, Bovaird e Loeffler (2012) confirmam que a coprodução com a inclusão do público final pode acontecer em todas as fases da coprodução, ou seja, em toda a cadeia de valor de Porter (1985).

A inclusão das vozes é fator associado ao valor social (Santos, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010). A percepção de ter as vozes e participações incluídas no processo estudado dependeu das dinâmicas e hierarquias nas relações. Essa inclusão está associada à equidade nas participações e valorização dos talentos e contribuições (Auerswald, 2009); legitimidade de saberes e iniciativas (Portocarrero & Delgado, 2010; Santos, 2004); e fatores relacionados às condições de participação (Ostrom, 1999). Em específico, devido à natureza do caso estudado, o “patrimônio de um povo” de Ostrom (1999) é considerado o conjunto de dons, talentos e “sabedoria” das pessoas e da localidade. Segundo os resultados, o sentimento e a percepção de terem suas vozes e saberes incluídos, valorizados e validados, em uma perspectiva plural, diversa e igualitária interfere nos níveis de confiança (Sen, 2000).

Para Portocarrero e Delgado (2010), a legitimidade de saberes e iniciativas está relacionada ao senso de pertencimento social. Em complemento à literatura, a legitimidade de saberes e iniciativas interferiram ao que se estabelece como resultado deste estudo como “senso de propriedade”, que é manifestado pela responsabilidade compartilhada pela estratégia, execução – cumprimento de tarefas necessárias – e resultados, o que por sua vez, está associado ao exercício da autonomia e protagonismo, efeitos da coprodução (Nesta, 2011; Bovaird & Loeffler, 2012) e associados ao valor social (Portocarrero & Delgado, 2010; Sen, 2000).

Os resultados apontam que a inclusão do público final amplia o sentido coletivo do que está sendo cocriado, confirmando a literatura que defende que processos coproduzidos têm resultados mais significativos para o público final (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019). Em complemento, identificou-se que esse sentido foi atribuído aos mesmos motivos pelos quais as pessoas se mobilizaram para cocriar e permaneceram juntas durante o processo. Em destaque, são eles: alinhamento entre os princípios e valores pessoais com a proposta de valor do projeto e lógica de valor subjacente ao processo; valores e propósitos compartilhados entre as pessoas que coproduziram; identificação com o que foi cocriado e/ ou implicação com o problema a ser resolvido.

Os resultados com maior significado para os públicos coprodutores, nesta pesquisa, foram inerentes ao processo, ao método utilizado, à visão de futuro e ao sonho compartilhado, cuja realização foi construída coletivamente. Com o fenômeno estudado, observou-se o paradigma ecológico em perspectiva sistêmica e profunda, reconhecendo a interconexão e interdependência entre as pessoas envolvidas e a natureza. Nesse sentido, assume-se que não há diferença entre quem promove e quem se beneficia da ação. No caso, o sentido também foi atribuído à construção e à ação coletiva, especialmente quando em compartilhamento de técnicas, saberes e experiências unidas por um objetivo coletivo e planetário, comum a todas as pessoas e em benefício da vida e da natureza. Assim, em complemento à literatura, os resultados desta dissertação sugerem que o sentido e significado atribuído ao que é produzido contribui para o engajamento local e está associado ao valor de “construir junto”, identificado como valor simbólico por Voorburg, Bekkers e Tummers (2014).

No caso estudado, as coprodutoras se tornaram mobilizadoras, exercendo autonomia e protagonismo, apontados como efeitos da coprodução (Nesta, 2011). Segundo os resultados, essa mudança decorre de efeitos do processo em si, em especial: senso de propriedade, de pertencimento, de orgulho e “sentido coletivo”, cujos fatores estão associados à adesão e engajamento das pessoas no processo de coprodução, a ponto das pessoas dedicarem mais tempo e esforços para a construção coletiva. Confirma-se a literatura, que aponta como efeitos da coprodução a inclusão do público final, a mudança de comportamento (Bovaird & Loeffler, 2012) e as pessoas se tornarem agentes de mudança locais (Nesta, 2011). Os resultados empíricos apontam que o exercício do protagonismo é influenciado pelas condições de participação (IFP, 2020) e pelos níveis de confiança (ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020).

Em complemento, o processo em si, a depender das dinâmicas de poder e hierarquia nas relações, têm o potencial de gerar “senso de pertencimento” e identidade como membro do grupo, fatores que também estão associados ao valor social (Portocarrero & Delgado, 2010).

Os resultados confirmam a literatura de coprodução e cocriação ao defenderem que a cocriação gera “protagonismo local em relação ao problema e a solução”. Nesta (2011) afirma que um dos efeitos da coprodução é gerar autonomia e protagonismo, também associados ao valor social (Portocarrero & Delgado, 2010). Segundo a literatura, confirmada pelas especialistas, o protagonismo local influencia a longevidade das soluções, identificado como um dos ganhos da coprodução (Bovaird & Loeffler, 2012; Kokko, 2018; Hagan, 2019; Ward & UN Women, 2013).

Segundo os resultados do estudo, é justamente a inclusão e a centralidade do público final que permitem compreender com mais profundidade as especificidades e dinâmicas locais, assim como os problemas de uma maneira contextualizada e a partir da perspectiva de quem os vive. Confirmando a teoria: a inclusão do público final possibilita criar soluções mais adequadas e efetivas aos problemas e necessidades do público final (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019). A otimização de recursos e adequação dos resultados também foram observados como efeitos potenciais da coprodução, tal como apontado pela literatura (Bovaird, 2007; Maskrey, 2011; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019).

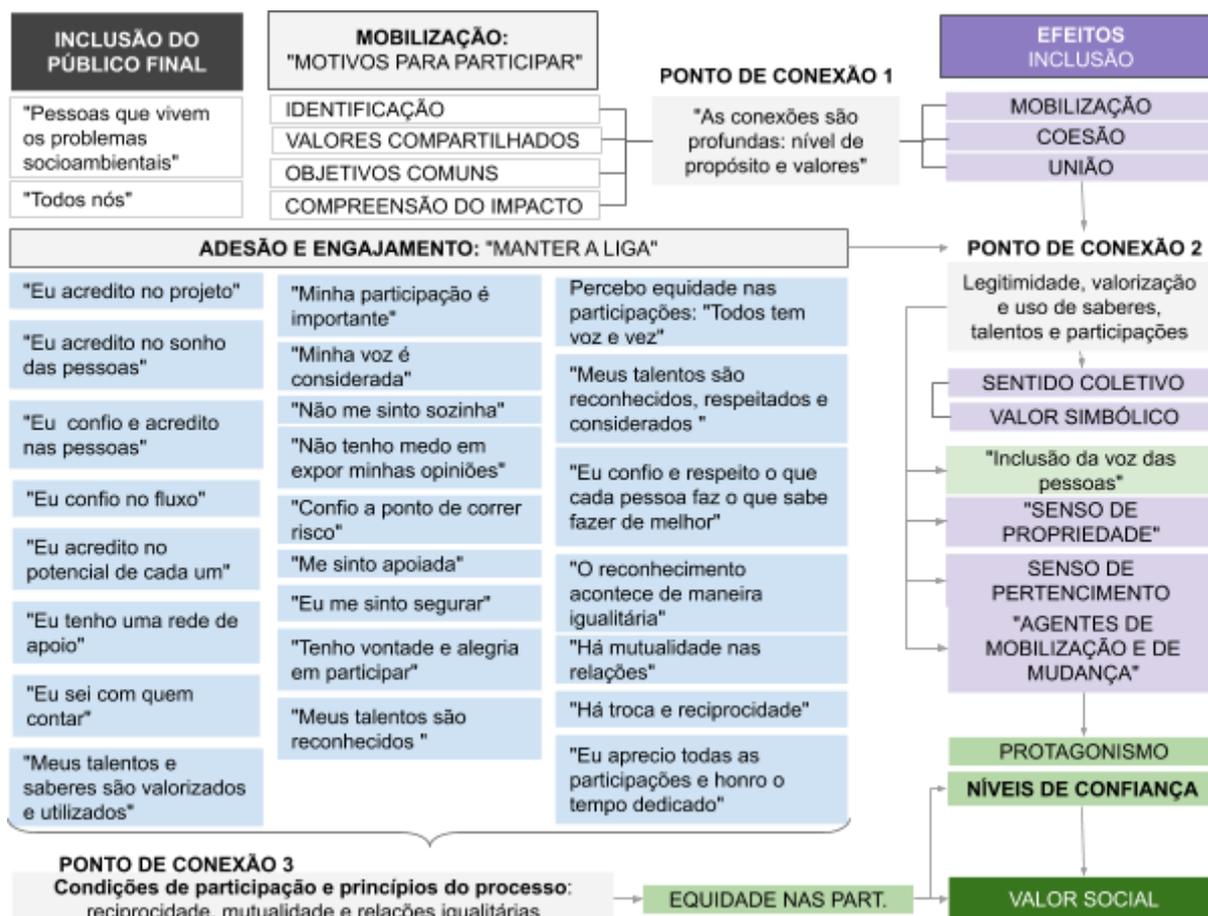
De acordo com os resultados, a inclusão do público final na tomada de decisão, equidade nas participações e legitimidade de saberes, talentos e participações gera confiança em múltiplos níveis. Influenciado pelos princípios da coprodução (Nesta, 2011), o fato de fazer uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios (Bovaird & Loeffler, 2012; Ward & UN Women, 2013) e a legitimidade de saberes e iniciativas (Portocarrero & Delgado, 2010; Santos, 2004) influenciam os níveis de confiança e a qualidade do campo; e os princípios da coprodução – reciprocidade, mutualidade e igualdade nas relações – além de influenciar os níveis de confiança, contribuem para a equidade nas participações, o que para Auerswald (2009) está associado ao valor social. De acordo com a literatura, os níveis de confiança influenciam o exercício do protagonismo e das capacidades humanas, fatores associados ao valor social na perspectiva da emancipação humana (Sen, 2000).

Assim, a inclusão do público final com participação ativa na construção e tomada de decisão desperta confiança a ponto de ampliar o nível de adesão, engajamento e dedicação, provocando o protagonismo em relação ao problema e a solução (dados da pesquisa), assim como a possibilidade do exercício das capacidades humanas, fatores associados ao valor social (Sen, 2000). Então, o efeito “despertar a confiança” depende dos princípios do processo e das condições de participação. Destaca-se que o motivo pelo qual as pessoas participam do processo de coprodução e cocriação se relaciona, em especial, à identificação com o que será cocriado;

com o alinhamento e compartilhamento de propósitos e objetivos; e com a dimensão do impacto que será gerado a partir das soluções construídas coletivamente. No entanto, manter a coesão foi um desafio, especialmente no que tange a manter a mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações – princípios da coprodução (Nesta, 2011), que, por sua vez, comprometeram os níveis de confiança.

Em resumo, as características da coprodução de participação ativa dos usuários e comunidades na construção das soluções (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016) e a inclusão do público final na tomada de decisão (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al, 2016) geram confiança. Os níveis de confiança no processo de coprodução são influenciados pelos pontos de conexão configuradas com conceitos empíricos e pelos princípios da coprodução apresentados por Nesta (2011). Os pontos de conexão, segundo os resultados deste estudo, se dão em momentos relacionados à mobilização, adesão e engajamento do público final, e são eles: 1. propósito e valores compartilhados; 2. legitimidade de saberes, talentos e iniciativas de maneira equitativa, assim como o uso dessas ofertas; 3. o processo em si com seus princípios e condições de participação (figura 13).

Figura 13: A inclusão do público final e o valor social

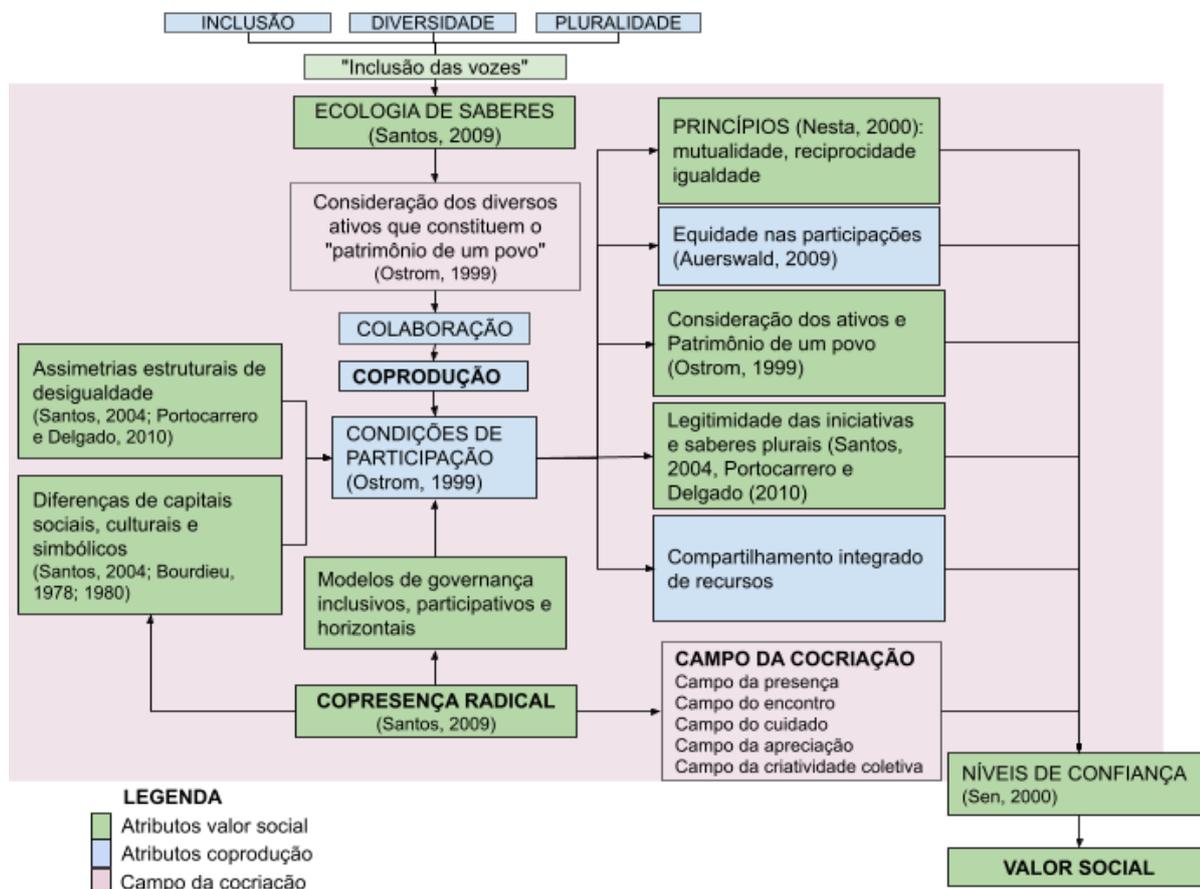


Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Assim, confirma-se a defesa de que a participação do público final é uma estratégia para gerar valor (Kambil, Ginsber & Bloch, 1996; Kambil, Friesen & Sundaram, 1999). Como observado na Figura 13, a inclusão do público final está associada ao valor social, especialmente por três fatores: 1. potencial de gerar confiança para o exercício do protagonismo das capacidades humanas (Sen, 2000); 2. oportunidades de participação social (Portocarrero & Delgado, 2010) com equidade (Auerswald, 2009); e 3. por legitimar todos os saberes como saberes válidos na perspectiva da ecologia de saberes, de Santos (2004). Dessa maneira, o uso das potencialidades e conhecimentos existentes nos territórios (Bovaird & Loeffler, 2012; Ward & UN Women, 2013) e o diálogo com a legitimidade equânime de saberes e iniciativas (Santos 2004; Portocarrero & Delgado, 2010) influenciam o valor social, tal como defendido por Santos (2004) e Portocarrero e Delgado (2010).

Na figura 14, está a relação lógica teórico-empírica entre coprodução e o valor social, com foco na inclusão do público final.

Figura 14: A inclusão do público final, níveis de confiança e o valor social



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

5.1.2 Diversidade de repertórios e pluralidade de saberes em colaboração

Em aprofundamento à literatura, a colaboração é central ao processo, ao lado da inclusão, diversidade e pluralidade de saberes. Os resultados desta dissertação confirmam que a coprodução é caracterizada por ser uma atividade genuinamente coletiva (Bovaird & Loeffler, 2012), em que há a participação ativa de múltiplos públicos (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014; Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016) e o compartilhamento e contribuição integrada de saberes, ativos e recursos por diferentes *stakeholders* (Ostrom & Ostrom, 1977; Vredenburg et al., 2002; Wever, Van Kuijk & Boks, 2008; Bovaird, 2007; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019; Governance International, 2019). A diversidade, segundo os resultados, também está associada à possibilidade de encontrar soluções que transcendem perspectivas hegemônicas, possibilitando maior representatividade e possibilidade de beneficiar um maior número de pessoas.

Em diálogo com a teoria, os resultados apontam que a inclusão do público final e a diversidade de repertórios e pluralidade de saberes permite ultrapassar leituras e alternativas hegemônicas e unilaterais para problemas estruturalmente complexos (Santos, 2004, 2009).

Para romper o ciclo de exclusão e hegemonia do conhecimento, é preciso incluir e legitimar a voz e os saberes histórico-socialmente invisibilizados, oprimidos ou explorados, especialmente pelas desigualdades estruturais causadas pelo colonialismo, capitalismo e patriarcado. Portocarrero e Delgado (2010), ao estudarem casos ibero-americanos, identificaram que o valor social passa pela legitimação de conhecimentos e iniciativas locais e que as condições de participação social são influenciadas pelas assimetrias estruturais de desigualdade por cor de pele, gênero e classe, especialmente em contextos mais vulneráveis.

Segundo os resultados, ao adotar referências de repertórios plurais, é provável que a cocriação tenha sentido para um grupo maior, ampliando a representatividade e o impacto da solução cocriada. Como resultado, é reconhecida a limitação de projetos e programas concebidos a partir de uma visão unilateral (*provider-centred design*), citando casos de iniciativas públicas ou de investimento privado (Bovaird & Loeffler, 2012; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Segundo os dados deste estudo, em contraste com os efeitos da coprodução, soluções unilaterais podem causar desconfiança e desengajamento.

No presente estudo, a diversidade diz respeito à inclusão de todos os talentos e saberes, não apenas dos considerados melhores. Trata-se da diversidade de históricos e repertórios, de pluralidade de saberes – incluindo o sentir, múltiplas perspectivas, considerando desigualdade devido às assimetrias estruturais de poder com recorte de gênero, etnia, cor de pele, poder sócio econômico e simbólico (Bourdieu, 1997). De acordo com Santos (2004, 2009) e Portocarrero & Delgado (2010), para romper a visão hegemônica das construções coletivas é reconhecida a importância estruturante da participação de pessoas em ecologia de saberes.

Dessa maneira, observa-se que a perspectiva empírica de diversidade de repertório e pluralidade de saberes dialoga com a emancipação social de Boaventura de Sousa Santos (2009). O autor defende a ecologia de saberes, isto é, a legitimidade dos saberes plurais em equanimidade, como um dos fatores necessários para romper o ciclo de exclusão social. Nessa perspectiva, a diversidade de repertórios e pluralidade de saberes estão associadas ao valor social (Santos, 2009).

São citados ainda, especialmente pelas especialistas, outros efeitos da cocriação associados à participação múltipla de atores e perspectivas, incluindo o público final. Em consonância com a literatura, destacam-se: otimização de recursos (Bovaird, 2007; Maskrey, 2011; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; De Silva & Wright 2019) e processos; uso efetivo de ativos (Bovaird, 2007; Maskrey, 2011; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; De Silva & Wright 2019); adequações das soluções aos problemas e necessidades

(Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019).

A combinação entre inclusão do público final, participação de múltiplos atores em diversidade de repertórios e pluralidade de saberes (Santos, 2009), ao lado do compartilhamento e contribuição integrada de saberes ativos e recursos por diferentes *stakeholders* (Ostrom & Ostrom, 1977; Vredenburg et al., 2002; Wever, Van Kuijk & Boks, 2008; Bovaird 2007; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019; Governance International, 2019), estão associados ao “valor de construir junto” (IFP, 2020) e ao reconhecimento da “beleza e da força de projetos colaborativos [como] parte do valor da cocriação” (ESP, 2020). O valor associado ao processo em si, em especial, às características citadas acima, é denominado por Voorberg, Bekkers e Tummers (2014) como valor simbólico. No caso, o valor simbólico associado à coprodução e a cocriação em si são referenciados, neste estudo, como “o valor de construir junto”, incluindo o imaginar, sonhar e realizar coletivamente.

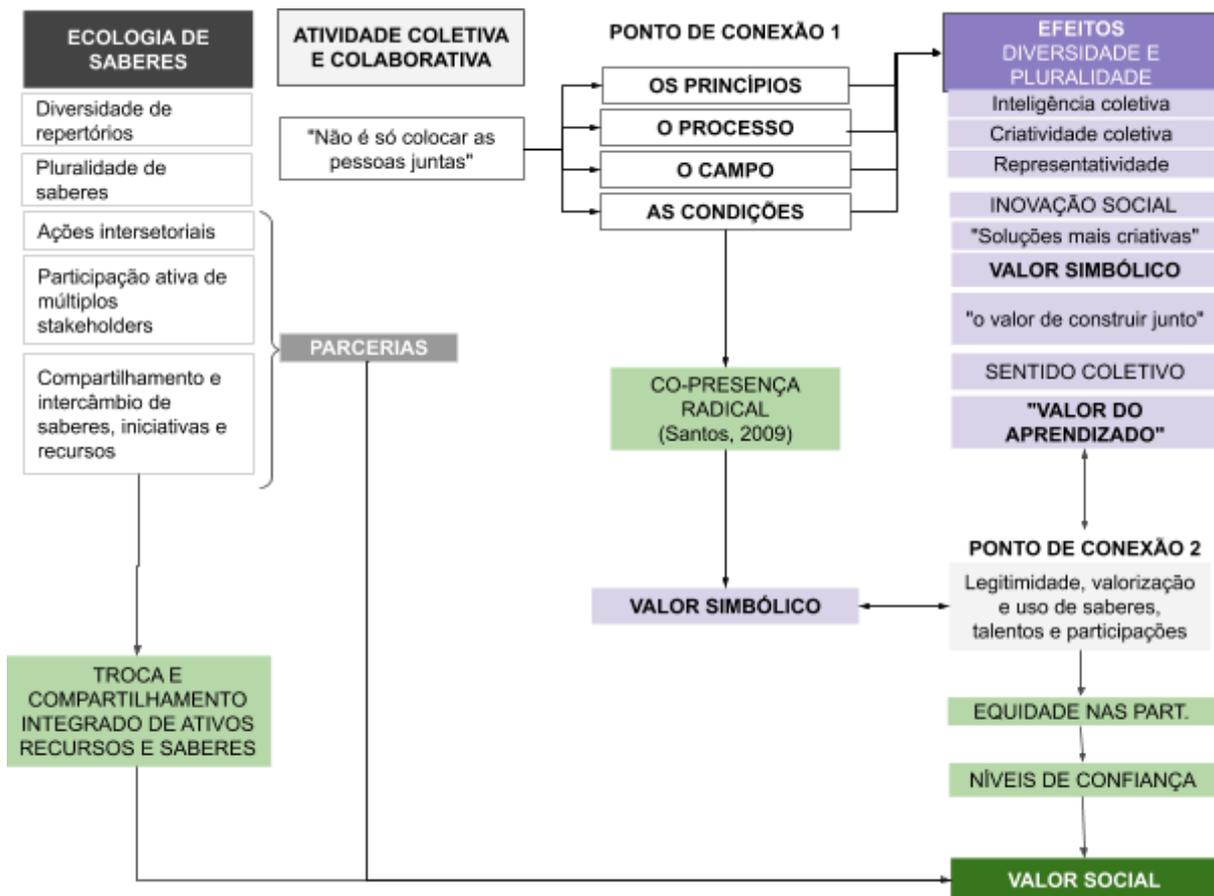
Em aprofundamento à literatura, o valor simbólico é associado aqui aos vínculos e relações estabelecidas; ao senso de pertencimento comunitário e num grupo; à possibilidade de aprender em coletivo com pessoas de diferentes repertórios; à colaboração e às trocas mútuas. Nesse sentido, os *inputs* de cada pessoa e a organização parceira influenciam o valor simbólico gerado no processo de coprodução e cocriação. É apontado pelos resultados a característica da troca intensa entre as pessoas durante o processo coproduzido, onde todas as pessoas dedicam seus tempos, recursos e conhecimentos. Essa característica empírica dialoga com a teoria, que traz como característica da coprodução o compartilhamento e a contribuição integrada de saberes, ativos e recursos por diferentes *stakeholders* (Ostrom & Ostrom, 1977; Vredenburg et al., 2002; Wever, Van Kuijk & Boks, 2008; Bovaird, 2007; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright 2019; Governance International, 2019). Esses fatores, por sua vez, estão presentes na literatura como influenciadores do valor social, a destacar: troca e intercâmbio de saberes (Ostrom, 1999; Phills et al, 2008), integração de diferentes públicos e ações intersetoriais (Phills et al., 2008).

Embora as parcerias estudadas aqui não sejam caracterizadas como uma ação intersetorial, segundo os resultados, o valor associado às parcerias, ao compartilhamento e à troca integrada de técnicas, saberes e experiências é identificado neste estudo como “valor do aprendizado”. Nesse sentido, o campo confirma que os *inputs* das pessoas e organizações na cadeia de valor da coprodução influenciam de maneira direta o que será coproduzido e o valor gerado (Bovaird & Loeffler, 2012). O valor associado às parcerias e compartilhamento

integrado de saberes pode ser justificado pela literatura que aponta que a possibilidade de troca e intercâmbio de saberes (Ostrom, 1999; Phillips et al., 2008), ideias e recursos, ações intersetoriais e integração de diferentes públicos (Phillips et al., 2008), influenciam o valor social.

Em complemento, estão associados ao valor social a distribuição de recursos materiais, políticos (Santos, 2004), culturais e simbólicos (Santos, 2004; Bourdieu, 1978, 1980). Possibilitando afirmar que as características da coprodução de participação ativa de múltiplos atores em ecologia de saberes, com troca e intercâmbio de ativos e saberes, têm potencial de gerar valor social (figura 15). Embora não tratado neste estudo, nota-se que a coprodução gerou valor em termos institucionais, no caso do Cambia que ganhou aprofundamento, nova direção e repercussão mundial.

Figura 15: Ecologia de saberes - a diversidade e pluralidade na criação de valor social



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dada a comparação entre as categorias empíricas e teóricas da coprodução e identificação das principais características da coprodução associadas à criação de valor, a próxima seção, discute-se teoricamente a caracterização do caso estudado e o valor percebido pelos diferentes públicos.

5.2 Cocriação de valor e Percepção de valor

Embora não tenha sido planejado como um objetivo específico, com a análise dos dados empíricos foi possível identificar os fatores associados à criação de valor e a percepção de valor. À luz da teoria, foi possível identificar com o caso que é possível cocriar valor social, processo do qual depende o alinhamento dos *inputs* das parcerias, assim como o alinhamento de princípios, valores e propósito.

5.2.1 Cocriação de valor

Segundo os resultados, o valor percebido está associado às características da coprodução, ao processo em si e às parcerias entre CF, PI e IFP (CAM, 2020). O valor percebido pelos coprodutores do caso Cambia Favela da Paz é reconhecido como fruto da oferta (*inputs*) e das

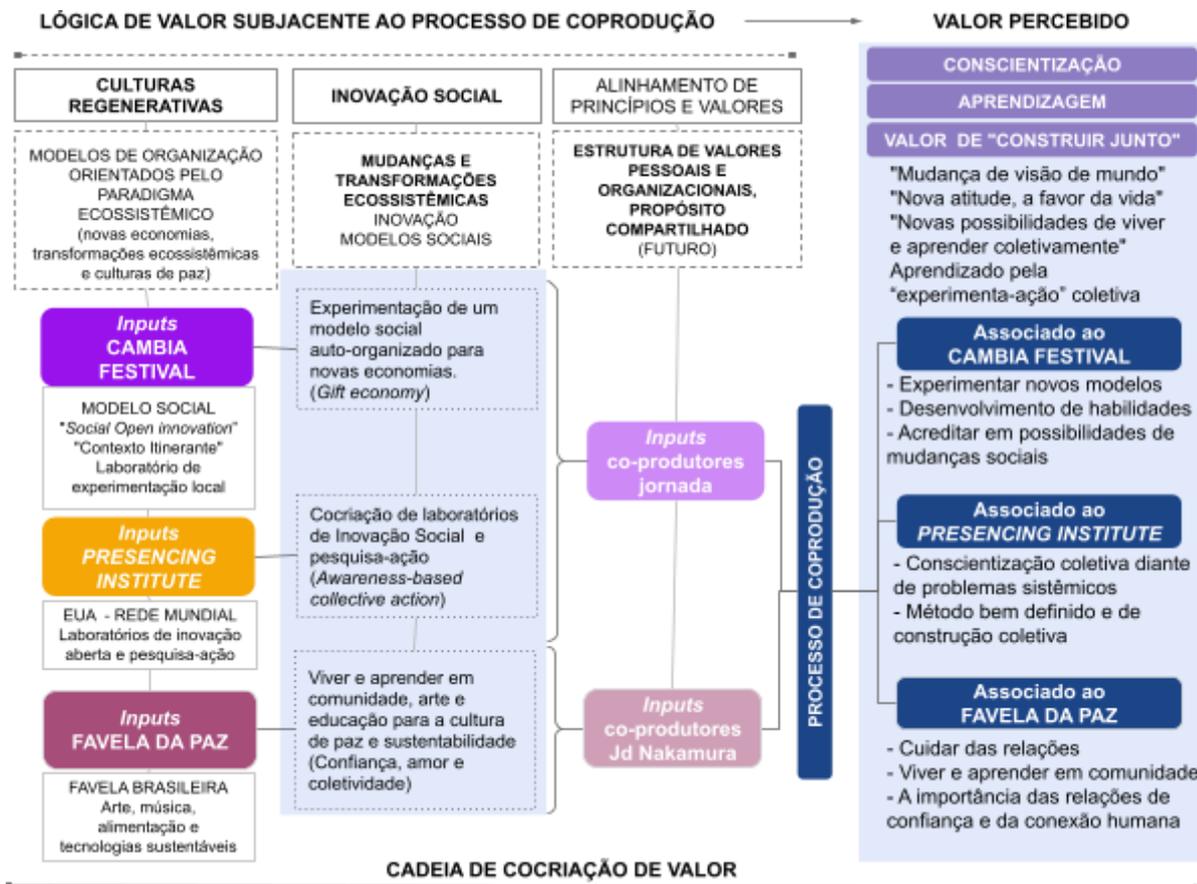
relações entre Cambia Festival (CF), *Presencing Institute* (PI) e Instituto Favela da Paz (IFP). Reconhece-se que os *inputs* das pessoas que participaram da coprodução do caso foram decisivos e direcionadores para o Festival (CAM, 2020). Nesse sentido, o caso confirma a literatura: os *inputs* das organizações e pessoas que participaram da coprodução influenciaram o que foi coproduzido (Bovaird & Loeffler, 2012) e o valor gerado (Bovaird & Loeffler, 2012; Bovaird et al., 2016; Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Kokko (2018) também identificou que a percepção de valor é influenciada pela maneira como se dão as relações em processos de construção coletiva.

Segundo os resultados, o alinhamento das propostas de valor entre os coprodutores individuais e institucionais é motivo para mobilização, engajamento e permanência das pessoas na coprodução (CAM, 2020; IFP, 2020). Além disso, observa-se com os resultados que o valor percebido está associado aos *inputs* das três organizações e do conjunto delas. Há também o reconhecimento de que o conjunto de *inputs*, alinhados com um propósito comum associado com diversidade de repertórios, técnicas e saberes influenciou o valor percebido. Em complemento, há demonstrações de que o alinhamento entre as estratégias das organizações, potencializou o valor percebido: “foi um feliz casamento entre o Cambia, *Presencing* e Favela da Paz”, “atraiu diversidade de pessoas para colaborar” e “fez com que o Festival fosse tão especial” e “foi o sucesso que foi” (CAM, 2020). Dessa maneira, pode-se dizer que o caso confirma a literatura: 1. o valor percebido tem influência da lógica de valor individual e institucional (Bovaird & Loeffler, 2012; Kokko 2018); e 2. múltiplas relações em redes de organizações alinhadas estrategicamente às lógicas de valor de cada uma das instituições com objetivo de gerar valor social criam o valor de maneira potencializada (Dufays & Huybrechts, 2014).

Assim, na figura 16, elucida-se os *inputs do Cambia Festival* (CF), *Presencing Institute* (PI) e Instituto Favela da Paz (IFP) em conjunto com os fatores associados à lógica de valor (Lanning, 2000) do processo estão relacionados com o valor percebido associados às três organizações coprodutoras do Cambia Favela da Paz. Nota-se na figura a seguir que o valor percebido tem relação direta com a lógica de valor subjacente ao processo e aos *inputs* das três organizações. Destaca-se, em especial, três fatores: (1) *inputs*: compartilhamento, complementaridade e trocas; (2) parcerias: propósito comum, valores e princípios compartilhados; e (3) alinhamento da lógica e paradigmas orientadores da estratégia e da natureza dos *inputs* (ofertas). Nota-se com a figura 15 que o CF, o PI e IFP estão orientados para transformações ecossistêmicas com a estratégia da ação coletiva a favor de futuros com

maiores possibilidades de gerar bem estar de todas as pessoas e regeneração da natureza, dos sistemas e modelos organizacionais.

Figura 16: Alinhamento de *inputs* e cocriação de valor no Cambia Favela da Paz



Fonte: Elaborada pela autora (2021), com base em Porter (1995), Bovaird e Loeffler (2012).

Ao elucidar os *inputs* institucionais da coprodução do Cambia Favela da Paz, verificou-se alinhamento de princípios e valores, complementaridade das ofertas, assim como objetivos e propósitos comuns. No centro está o CF, que como já mencionado, é um modelo auto-organizado caracterizado como um experimento social de criação e compartilhamento coletivo, orientado pela *Gift economy*. De um lado, o *Presence Institute* com o *Societal Transformation Lab*, um laboratório de inovação social com estratégia aberta de inovação (*open innovation*) em escala mundial. De outro, o Instituto Favela da Paz, um modelo experimental de como viver e aprender em comunidade em uma favela brasileira. Ambos orientados para a criação e construção de modelos sociais, organizacionais e econômicos alternativos às tradicionais lógicas de gestão e organização social voltadas à lógica de produção e consumo (CAM, 2020).

Assim, o caso dialoga com a perspectiva de Prahalad e Venkat (2004), que argumentam que a cocriação é uma participação específica e diz respeito à possibilidade de criar valor de maneira conjunta, que Grönroos (2011) denomina cocriação de valor. Lembra-se que Grönroos

(2011), ao tratar da cocriação de valor, contesta a lógica subjacente utilizada no setor privado, afirmando que a inclusão do cliente como cocriador de valor é visão unilateral e estrategicamente pensada para cocriar valor apenas para o negócio, sem considerar a criação de valor para todos que participam do processo. Diferente da lógica subjacente ao processo de cocriação do setor privado apontado por Grönroos (2011), o processo de coprodução do Cambia Favela da Paz é orientado pela lógica de criar e construir coletivamente modelos sócio-organizacionais experimentais orientados para transformações ecossistêmicas (CAM, 2020; IFP, 2020).

No processo de coprodução do caso, todas as organizações estão orientadas para a transformação social a partir da conscientização e perspectiva de ação coletiva (*awareness-based collective action*). Além da declarada perspectiva ecossistêmica, nota-se que o processo é centrado em valores compartilhados (CAM, 2020; IFP, 2020). Confere-se ao Cambia Festival e ao *Presencing Institute* com a oferta da teoria U para o processo de coprodução, complementaridade de propostas e a orientação comum de gerar inovação social em modelos organizacionais e sociais orientados para transformações ecossistêmicas. Por outro lado, tanto o Cambia Festival quanto o Instituto Favela da Paz, se propõem ao experimento prático e à vivência coletiva de modelos sociais e organizacionais orientados pela cultura regenerativa, apoiados pelas estratégias de *Gift economy* e os princípios de viver e aprender em comunidade, respectivamente. Nesse sentido, diferente da lógica de cocriação do setor privado (Grönroos, 2011), o processo de coprodução do Cambia Favela da Paz se mostrou capaz de cocriar valor em um sentido ampliado, sistêmico e ecológico, beneficiando as pessoas e a sociedade de maneira ampla e abrangente.

Considerando os resultados deste estudo, e em complemento à literatura, a cocriação de valor no processo de coprodução do Cambia Favela da Paz aconteceu em detrimento do alinhamento da proposta de valor dos *inputs* do processo. Assim, os valores compartilhados, o propósito comum e a complementaridade dos *inputs* em relação ao objetivo do processo implicaram na cocriação de valor do Cambia Favela da Paz. Identificou-se que o caso estudado é um processo coproduzido com a estratégia de inovação aberta (*open innovation*), em consonância a De Silva e Wright (2019), que caracterizam a cocriação de estratégias de inovação aberta como sendo fomentada sobretudo em laboratórios de inovação, tal como o *Societal Transformation Lab* do *Presencing*. A literatura aponta que tanto os processos de coprodução, quanto os de cocriação estão associados à inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014).

5.2.2 Percepção de valor

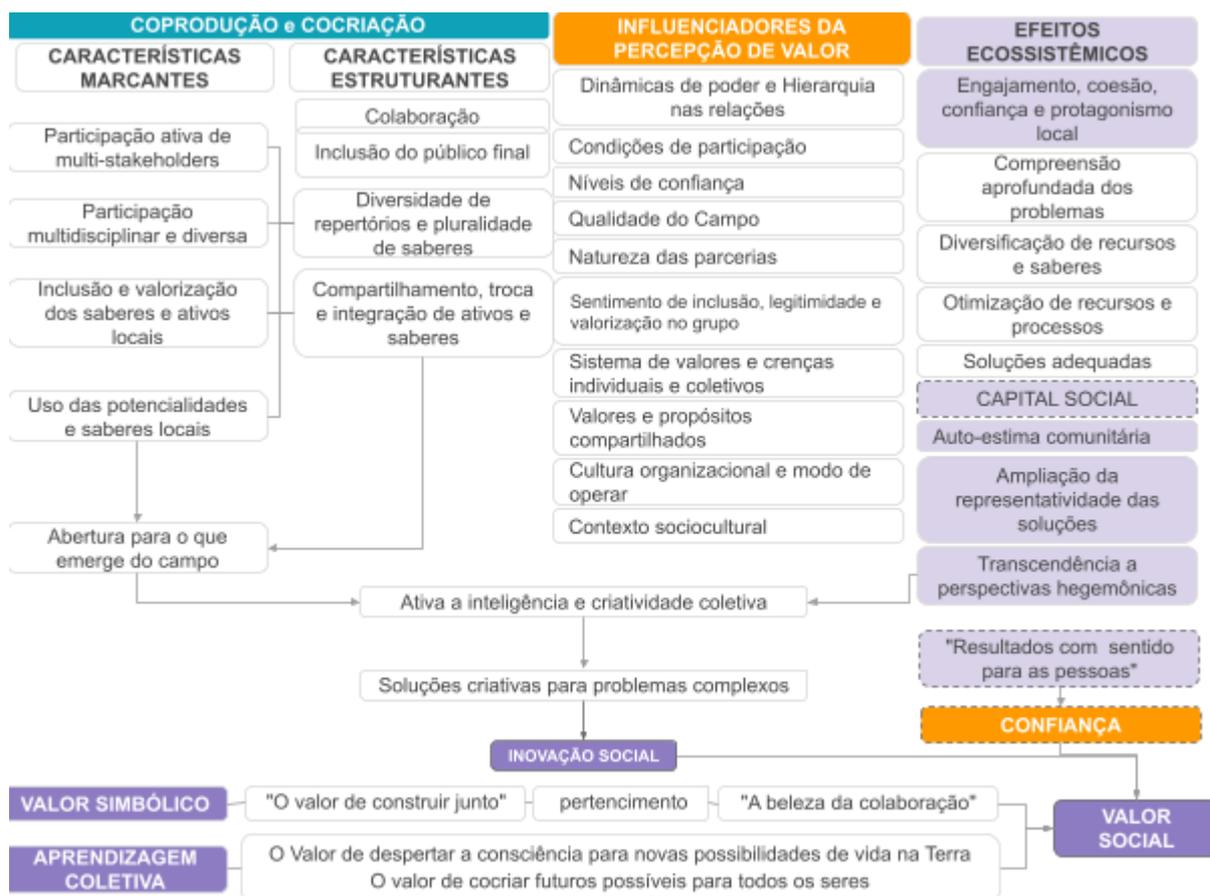
Foi identificado no caso estudado, a estrutura de valores pessoais (Bem, 1938) e a cultura organizacional (Duncan, 1986; Pettigrew, 1989; Schein, 1984; Fischer, 1992; Fleury, 2015; Schein, 2016), influenciam a percepção de valor. Com destaque para os valores compartilhados (Schein, 1984) e o “modo de operar”. No diálogo das categorias emergentes com o referencial teórico, o “modo de operar” é caracterizado pelas maneiras como se estabelecem os encontros para diálogo e planejamento – os ritos e rituais (Duncan, 1986; Pettigrew, 1989) de gestão, os sistemas de comunicação, tomada de decisão, relações e dinâmicas de poder (Fischer, 1992; Fleury, 2015; Schein, 2016).

Assim, confirma-se a literatura: a percepção de valor é influenciada pelas estruturas de valores pessoais (Kokko, 2018), sociais e institucionais (Edvardsson & Tronvoll, 2010). No entanto, observa-se que não há diferenças de valor percebido entre os diferentes públicos participantes do processo, mesmo em contexto socioeconômicos e culturais diferentes. Contrapondo os achados de Kokko (2018) que afirma que há assimetrias na percepção por diferentes públicos, a depender do contexto socioeconômico dos públicos. Suspeita-se que no caso Cambia Favela da Paz a diferença de percepção de valor não foi identificada pela lógica do processo estar orientada por valores humanos e comuns à vida ecossistêmica.

No entanto, mesmo com apontamentos dos efeitos positivos da relação entre coprodução e valor social, os resultados demonstram que há desafios inerentes ao processo. No caso, os resultados demonstram que combinar horizontalidade e autogestão é um marcado desafio. Revelando que um modelo auto-organizado, autogerido e responsivo (Laloux, 2004) em um processo de coprodução pode gerar violência simbólica (Bourdieu, 1997) e adotando como ponto de partida os desafios do processo de coproduzir o Cambia Favela da Paz, na próxima seção, orientada pelo terceiro e último objetivo específico, discorre-se sobre os fatores que facilitam e dificultam o processo de coprodução.

Na figura 17, representa-se graficamente o resumo da discussão teórica, à luz dos resultados empíricos, Nela contém: as características marcantes e as estruturantes da coprodução, o valor gerado, os efeitos positivos do processo e os fatores que influenciam a percepção de valor. Esta representação é resultante dos resultados da pesquisa discutidos teoricamente. Salienta-se que, em complemento à literatura, os resultados deste estudo explicitam o propósito da coprodução e cocriação como: criar algo que seja útil, resolva problemas, em especial os de natureza complexa, tais como os organizacionais, mas em especial os associados a crises climáticas e desigualdades sociais na direção de mudanças profundas e transformações ecossistêmica.

Figura 17: Coprodução, efeitos positivos do processo influenciadores da percepção de valor



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Por fim, na última subseção deste capítulo, discute-se teoricamente os fatores que facilitam e dificultam a criação de valor social na coprodução.

5.3 Fatores que facilitam e dificultam a coprodução associados ao valor social

Segundo os resultados, os conflitos são inerentes ao processo de coprodução. A multiplicidade de perspectivas diversas e plurais em colaboração geram divergências. Nesse sentido, tal como apontado nos resultados, a cocriação é um “processo caótico”, em que os atritos são inerentes ao processo criativo. Esses fatores foram citados pelas especialistas (ESP) e confirmados no caso. Embora não tenha sido objeto de estudo nesta dissertação, foi possível identificar que, em especial, as diferenças de opiniões, o processo de tomada de decisão coletiva, as dinâmicas e hierarquias nas relações geram frustração, dor e sofrimento. Em alguns momentos, esses desafios geraram constrangimento nas participações. Bourdieu (1997) trata este tipo de constrangimento como violência simbólica, que se dá devido à diferença de capitais sociais, culturais e simbólicos.

Com os resultados, identifica-se que o desafio de combinar horizontalidade e autogestão de um caso auto-organizado, deve-se em algum nível ao fato de o projeto ter ganhado tamanho

e complexidade e continuado sem estrutura organizacional definida, o que inclui protocolos de conversa e tomadas de decisão coletiva. No caso, pode-se dizer que os desafios da coprodução aconteceram devido a cinco fatores em especial: 1. cuidado com as relações, estabelecer vínculos e relações de confiança; 2. cultivar os princípios da coprodução de mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações (Nesta, 2011); 3. tomada de decisão coletiva equidade nas participações (Auerswald, 2009) e na legitimação, validação e valorização igualitária dos saberes, sentires e participações (Santos, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010); 4. manter a qualidade do campo em um nível de presença, disponibilidade e permeabilidade diante do outro e do que emerge do campo; 5- lidar com o não planejado e com diferenças de cultura organizacional (Schein, 2006), com destaque para o modo de operar. Na figura 18, há a representação dos fatores associados ao desafio de combinar horizontalidade e autogestão, de modelo auto-organizado em um processo de coprodução, assim como os potenciais facilitadores do processo, considerando o referencial teórico.

Figura 18: Desafios e facilitadores do processo de coprodução



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Com os resultados, identificou-se que o conjunto desses desafios comprometem níveis de confiança estruturantes para o exercício do protagonismo, associado ao valor social na perspectiva de emancipação humana (Sen, 2000). No caso estudado, destaca-se que os desafios, especialmente os do nível das relações, estão mais presentes nas fases de copriorização, coplanejamento e coexecução. Embora a confiança seja efeito potencial da inclusão do público final, é influenciada pelos princípios da coprodução de mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações (Nesta, 2011); legitimidade e uso de saberes, iniciativas e ativos (Sen, 2000; Portocarrero & Delgado, 2010); da comunicação e equidade de participação (Auerswald, 2009).

Como facilitadores e influenciadores da qualidade do processo e do valor percebido, em diálogo com Ostrom (1999), os resultados deste estudo revelam a importância estruturante de considerar as condições de participação e a qualidade da comunicação em processos coproduzidos. Em seus estudos ela aponta o diálogo, as relações de confiança e a mutualidade como fatores estruturantes para que as comunidades encontrem alternativas de maneira autônoma de desinstitucionalizada.

Ao lado das condições adequadas de participação está a qualidade do campo, em destaque: a maneira como as relações acontecem podem influenciar de maneira positiva ou

negativa a geração e a percepção de valor, a depender do cumprimento dos princípios de reciprocidade, mutualidade e igualdade nas relações (Nesta, 2011). Considerando, em especial, os aprendizados e recomendações dos grupos entrevistados, percebe-se, em confirmação à literatura, que processos decisórios inclusivos e participativos (Auerswald, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010), assim como modelos de governança (Galera & Borzaga, 2009; Auerswald, 2009; Domenico et al., 2010) são fatores que precisam ser considerados ao se tratar da criação de valor social.

Assim, considerando o referencial teórico, as condições de participação (Ostrom, 1999) podem ser compostas por modelos de governança que cuidam da inclusão e participação igualitária (Galera & Borzaga, 2009; Auerswald, 2009; Domenico et al., 2010; Auerswald, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010) e equânime (Auerswald, 2009). Além das condições de participação e comunicação (Ostrom, 1999), os resultados apontam que um processo coproduzido deve ter vistas a garantir a qualidade do campo da cocriação, o campo da presença, do encontro, do cuidado, onde se estabelecem trocas e compartilhamentos intensos.

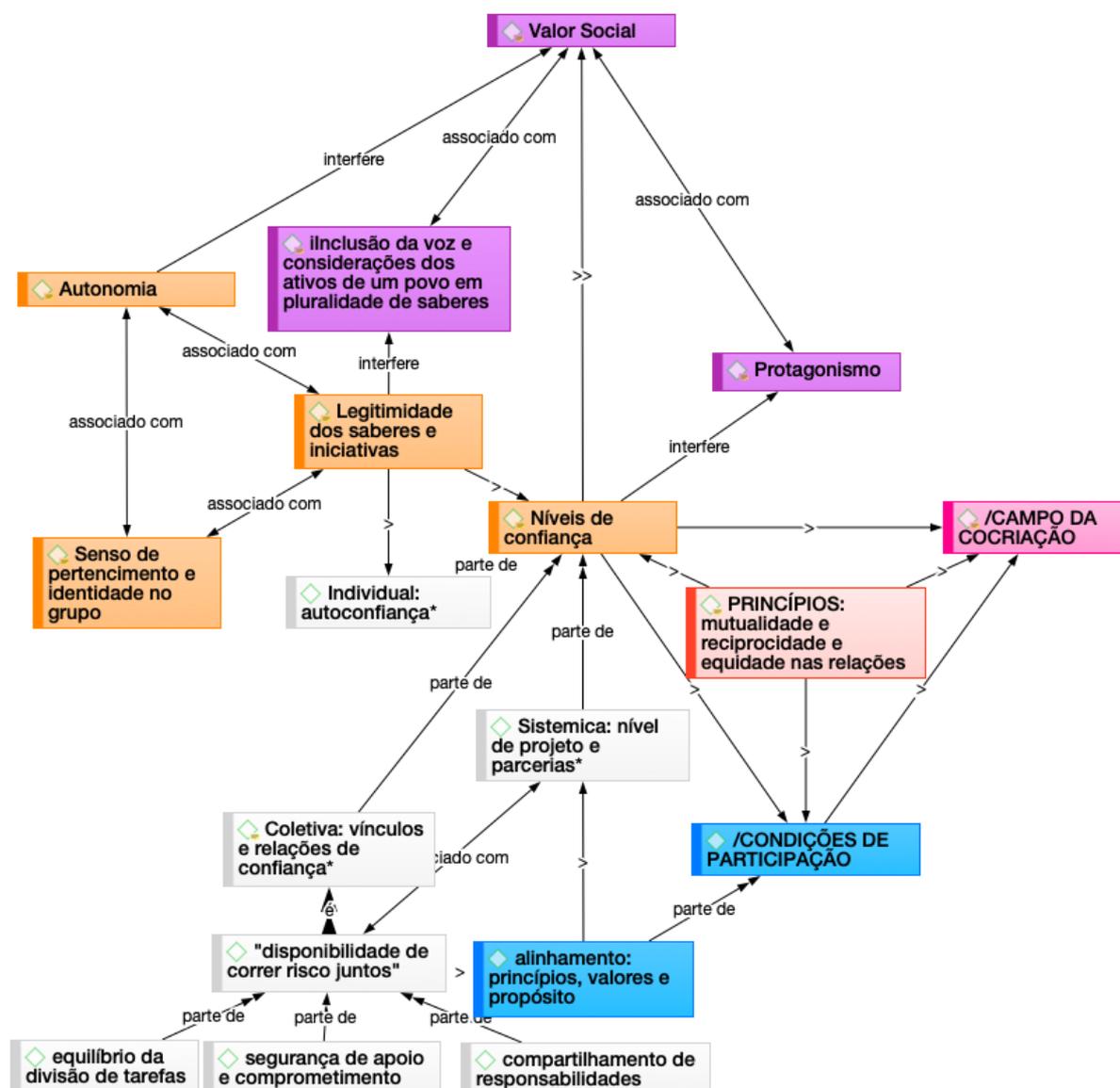
O caso estudado é caracterizado como um modelo de gestão e governança responsivo (Laloux, 2004), que cresceu organicamente e adota como prerrogativa a horizontalidade e inclusão. A teoria U se fundamenta nos estados de presença para ampliar a conscientização e a abertura da vontade para ação coletiva (*awareness-based collective action*). No entanto, vale lembrar que, segundo os resultados, mesmo os modelos de governança inclusivos e participativos (Galera & Borzaga, 2009; Auerswald, 2009; Domenico et al., 2010), apoiados por um método fundamentado na abertura e permeabilidade diante do outro e do campo, na prerrogativa de inclusão de todas as vozes (Portocarrero e Delgado, 2010), não foram suficientes para minimizar os desafios do processo e garantir a equidade nas participações (Auerswald, 2009) e a legitimação dos saberes plurais (Santos, 2009).

No reconhecimento de que o valor social diz respeito à equidade nas participações (Auerswald, 2009), para um processo coproduzido com vistas a gerar valor social, recorre-se ao conceito de copresença radical (Santos, 2009) para compor as condições de participação e a qualidade do campo de cocriação, contribuindo com o rompimento dos ciclos de exclusão social, pressupondo a suspensão temporária das diferenças históricas e sociais das participantes.

Adotando como pressuposto teórico que os níveis de confiança influenciam o valor social (Sen, 2000), para criar valor social, se faz necessário estabelecer relações de confiança e considerá-las em múltiplos níveis. Dessa maneira, as condições de participação (Ostrom, 1999) e a qualidade do campo da cocriação estão orientadas para estabelecer e cultivar os níveis de confiança, sendo eles individuais (autoconfiança), coletivos (relações) e sistêmicos (nível do

projeto e suas relações com o contexto). Na figura 19, representam-se os níveis de confiança, as condições de participação, a relação com os princípios (Nesta, 2011), o protagonismo, em consequência, de acordo com a literatura e resultados deste estudo, o valor social.

Figura 19: Níveis de confiança, condições de participação e valor social



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Nesse sentido, considera-se que as condições de participação (Ostrom, 1999), a comunicação formada pelos princípios de mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações (Nesta, 2001), os modelos de governança mais participativos e inclusivos (Galera & Borzaga, 2009; Auerswald, 2009; Domenico et al., 2010), com a transversalidade da copresença radical (Santos, 2004) são referências teóricas endereçadas aos desafios encontrados no processo de coprodução do Cambia Favela da Paz. A seguir, com foco em fatores que podem facilitar o

processo, discorre-se sobre os princípios, condições de participação e qualidade da cocriação e ampliar o valor gerado.

5.3.1 Mutualidade, reciprocidade, igualdade e condições de participação

Segundo os resultados deste estudo, não basta abrir um espaço para participação e construção coletiva, reafirmando Ostrom (1999), é necessário considerar condições de participação. Para que as condições de participação sejam adequadas, contribuam com qualidade do campo de cocriação e ampliem o potencial da coprodução de gerar valor social, é necessário cuidar e cultivar as relações, estabelecendo vínculos e relações de confiança, mutualidade e reciprocidade. Para discutir teoricamente este tópico, adotam-se as categorias empíricas condições adequadas (ESP), aprendizados e recomendações (CAM, IFP), que ao lado de categorias teóricas pré-existentes, compõe o que é denominado neste estudo de “condições adequadas de participação” de um processo coproduzido com vistas a gerar valor social.

No caso estudado, as condições de participação (Ostrom, 1999) estão relacionados com: (1) mutualidade e reciprocidade nas relações – princípios da coprodução (Nesta, 2011); (2) condições que incentiva a equidade nas participações (Auerswald, 2009); e (3) reconhecimento equitativo das participações (Portocarrero & Delgado, 2020), dos ativos e saberes (Santos, 2009). Foi também identificado no caso, como componentes das condições de participação os seguintes fatores: (1) ambientes de confiança (ESP, 2020; CAM, 2020; IFP 2020) e apreciativos (CAM, 2020) ; (2) criar ambientes propícios à criatividade (ESP, 2020); (3) formar grupo (ESP, 2020) e estabelecer relações de confiança (ESP, 2020; CAM, 2020; IFP 2020); (4) alinhamentos sobre o processo, objetivos e acordos; (5) princípios, valores e propósitos compartilhados – fatores não identificados no referencial teórico. Destaca-se para os entrevistados (ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020), que a hierarquia nas relações, a concentração na tomada de decisões e o processo de liderança influenciam a mutualidade e reciprocidade (Nesta, 2011), os níveis de confiança (Sen, 2000) e as condições de participação (Ostrom, 1999) com equidade (Auerswald, 2009). Para Sen (2000), a depender dos níveis de confiança as pessoas exercem protagonismo local, associado para o autor ao exercício das capacidades em uma perspectiva de emancipação social.

Em complemento, segundo os resultados, pode-se perceber que a mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações – princípios da coprodução (Nesta, 2011) – interferem nos níveis de confiança e na qualidade do campo da cocriação. Desta maneira, os princípios da coprodução (Nesta, 2011) constituem, neste estudo, transversal às condições de participação e campo da cocriação. Identifica-se que as relações de confiança são estabelecidas antes do

processo e precisam ser cultivadas durante a cocriação. Segundo os resultados, a equidade e legitimação das participações influenciam os níveis de confiança (ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020). Tanto a equidade nas participações e no reconhecimento dos saberes orais, quanto os níveis de confiança são fatores (E) influenciadores do valor social (Auerswald, 2009; Santos, 2009; Sen, 2000).

Aponta-se que é uma condição de participação, em especial no pré-processo de coprodução, formar o grupo com vínculos e relações de confiança a ponto de gerar conexão humana em níveis profundos. Para tanto, é imprescindível ter clareza dos acordos, papéis e responsabilidade, assim como a definição de zonas de autonomia, de participação e contorno no modelo de gestão. Lembra-se, tal como apontado nos resultados, que para haver adesão, engajamento e coesão no processo é importante reconhecer valores, princípios e propósito comum e se identificar com o que será cocriado ou coproduzido. Esses fatores também são vistos como fomentadores da conexão humana em níveis mais profundos.

É possível inferir que as condições de participação (ESP, 2020), tem como propósito manter e incentivar a equidade (Auerswald, 2009; Santos 2009) e estabelecer níveis de confiança. Para Sen (2000), os níveis de confiança são necessários para as pessoas exercerem protagonismo local, fator por ele associado ao valor social. No entanto, de acordo com o referencial teórico, as participações são influenciadas pelas assimetrias estruturais de desigualdades, com recorte para gênero, classe e cor de pele, especialmente em contextos mais vulneráveis (Portocarrero & Delgado, 2010) e pelas diferenças de capitais culturais e simbólicos (Bourdieu, 1977; 1978; 1986).

Nesse sentido, para considerar as condições adequadas da coprodução como uma maneira de estabelecer a equidade (Auerswald, 2009; Santos, 2009), é importante considerar as hierarquias nas relações e relações de poder (ESP, 2020; CAM, 2020). Para tanto, o IFP (2020) sugere os princípios de viver e aprender em comunidade para ser adotado no processo de coprodução. Santos (2009) sugere a copresença radical e ecologia de saberes como estratégia para minimizar os ciclos de exclusão e equalizar o reconhecimento e visibilidade de saberes plurais como válidos. A copresença de Santos (2009) dialoga com a abordagem *awareness-based collective action*, assim como as ferramentas e movimentos que estimulam a adotar um estado de presença diante do outro e do campo (CAM, 2020). A luz desta discussão, no Apêndice 04 há as categorias que compõem as condições adequadas de participação.

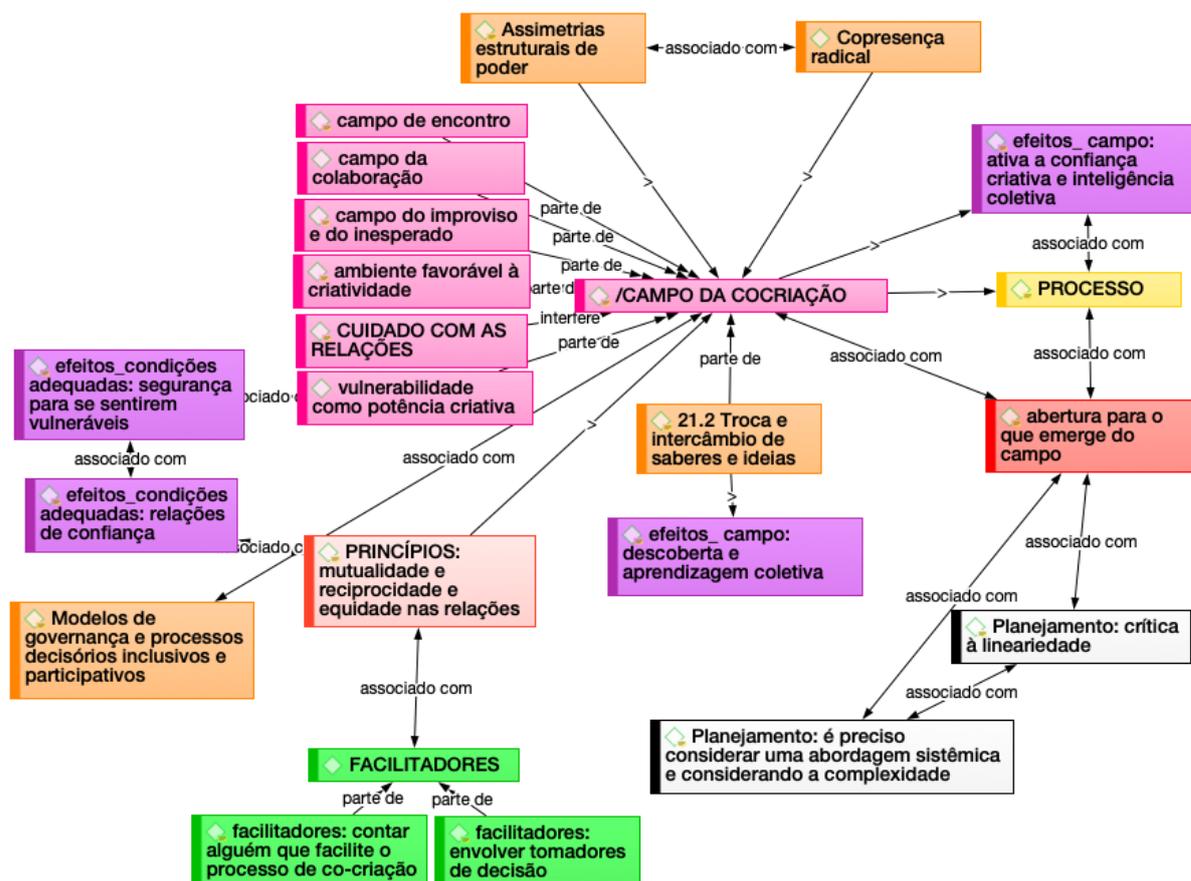
5.3.2 A copresença e o campo de cocriação

Para este estudo, o campo de cocriação é o campo de encontro, de cuidado com as relações, de apreciação e interesse legítimo pelo outro, na perspectiva de reconhecer, legitimar e valorizar todos os talentos, saberes e o perfil de todas as pessoas de maneira equitativa. É o ambiente onde se estabelecem trocas intensas, conexões profundas e conversas gerativas, onde inteligência e criatividade coletiva são acionadas, contando com a diversidade de repertórios e pluralidade de saberes em colaboração. É considerado também o campo do imprevisto, da criatividade, do aprendizado e da construção coletiva. Por isso, é da natureza do campo adotar uma postura de presença, abertura e permeabilidade diante do inesperado que emerge a partir da criatividade coletiva e do indizível daquilo que ocorre no encontro entre as pessoas.

Nesse sentido, os resultados apontam que se pode estabelecer a qualidade do campo por meio da qualidade da presença, qualidade das relações e abertura para o inesperado que emerge. Para tanto, assim como nas condições adequadas, adotam-se os princípios de estabelecer relações de mutualidade, reciprocidade e igualdade (Nesta, 2011). Ao considerar a qualidade da presença como estruturante para a qualidade do campo e do processo de coprodução, recorre-se ao conceito de copresença radical (Santos, 2009), como referência teórica para assegurar a horizontalidade, inclusão e equidade nas participações (Auerswald, 2009).

Destacam-se os modelos de governança inclusivos e participativos, considerados neste estudo como condições adequadas de participação (Ostrom, 1999), por possibilitarem equalizar hierarquias nas relações e diminuir a centralidade dos processos de liderança e de tomada de decisão coletiva. É importante ressaltar que o campo da cocriação é um ambiente favorável à criatividade, para tanto a inclusão, a pluralidade e a diversidade em colaboração são estruturantes. Especificamente sobre o cuidado – constituinte do campo da cocriação, – é necessário criar um ambiente seguro, acolhedor e com diálogo franco para as pessoas exporem ideias, sentimentos e opiniões de maneira espontânea e autêntica, sem se sentirem julgadas. Na figura 20, há a representação dos fatores que compõem o campo da cocriação.

Figura 20: Campo da cocriação



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Nota-se nas características do campo de cocriação a estruturante importância e transversalidade dos princípios da coprodução (Nesta, 2011) e da presença radical (Santos, 2009). Destaca-se que em roxo estão os efeitos potenciais das condições adequadas. Lembra-se que os resultados apontam fatores complementares e não identificados na literatura como possíveis facilitadores do processo, destacando-se, dentre eles, a facilitação do processo de coprodução.

Contar com alguém que oriente as pessoas no processo e exerça o papel de uma espécie de *guardião do campo*, sustentando: a qualidade do campo de encontro (ESP, 2020), com inclusão, diversidade, pluralidade equidade nas participações (Auerswald, 2009; Santos 2009; ESP 2020; CAM, 2020; IFP, 2020). Nesse sentido, dialoga com Reypens, Lievens & Blazevic (2019) que apontam que para orquestrar diferentes perspectivas na construção coletiva é essencial o papel, por eles chamado de orquestrador, considerando nível de ação em rede. Nota-se também a paradoxal relação entre abertura para o imprevisível que emerge do encontro e o planejamento, que nesta pesquisa é criticado pela linearidade e não responsividade do

planejamento, que se torna inadequado a depender da dinamicidade e complexidade do campo (ESP, 2020; IFP, 2020).

Dadas as características do campo da cocriação e os fatores que influenciam sua qualidade, é iminente a associação com o conceito de copresença radical (Santos, 2009) como premissa da qualidade do campo de cocriação. Santos (2009) sugere a copresença radical como alternativa para transcender a linha abissal da construção do conhecimento, ao considerar os saberes plurais em equiparidade, com valorização da experiência vida das pessoas que histórica e sistematicamente tem seus saberes invisibilizados, oprimidos e explorados pelo sistema sociocultural e econômico dominante. Pode-se inferir que a copresença radical de Santos (2009), dialoga com os fundamentos da teoria U, que preconiza a presença para acessar os maiores potenciais humanos para a construção de um futuro de maiores potencialidades para todos, com a ação coletiva por meio da conscientização sistêmica e multinível (*awareness-based collective action*). Com a discussão teórica foi possível estabelecer as categorias emergentes que compõem o campo da cocriação (APÊNDICE 5).

Nota-se que os efeitos dos princípios do campo, considerados neste estudo como os princípios de viver e aprender em comunidade, têm o efeito potencial de contribuir com os princípios do processo de coprodução (Nesta, 2011), em especial a mutualidade e reciprocidade, que segundo este estudo geram senso de orgulho e pertencimento, sendo que o pertencimento e a identidade como membro de um grupo está associada ao valor social em casos de negócios sociais ibero-americanos (Portocarrero & Delgado, 2010). No Apêndice 06 há o compilado dos efeitos potenciais associados às condições adequadas e à qualidade do campo da cocriação.

Por fim, destaca-se que a coprodução tem forte potencial de criar capital social. Considerando a perspectiva de Portocarrero e Delgado (2010), todos os atributos de capital social considerados pelos pesquisadores foram identificados no caso estudado. Cita-se: construção de redes relacionamentos locais e fortalecimento de capacidades; construção de um sentimento de pertencimento e identidade na comunidade; construção de rede social, confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação; disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações; e autoestima comunitária.

A seguir o último capítulo da discussão de resultados, apresenta-se o resultado da pergunta investigativa: como a coprodução influencia a criação de valor social?

5.4 Como a coprodução influencia a criação de valor social?

Com a discussão dos resultados fica evidente que as características da coprodução, em si, influenciam e estão associados a teoria de valor social, com destaque para: (1) inclusão social

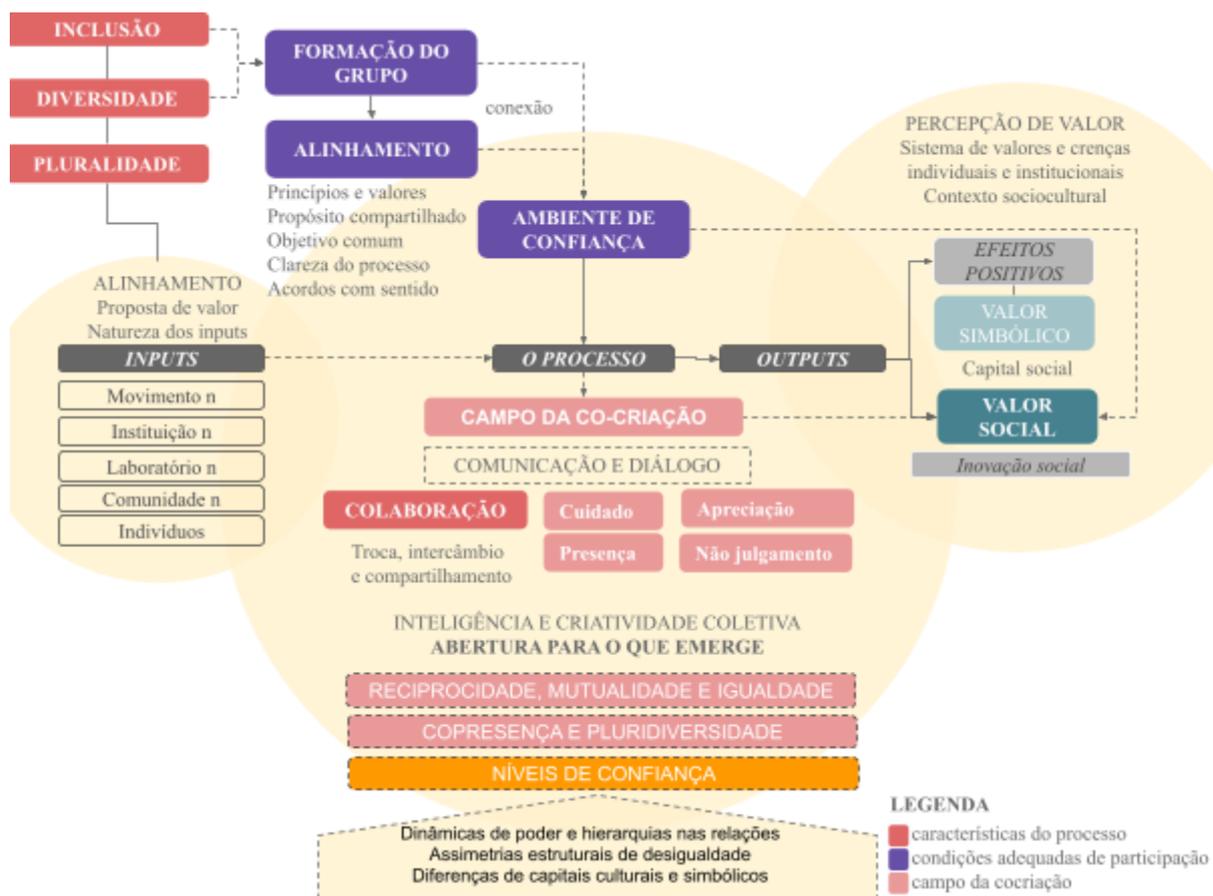
(Coleman, 1988; Sen, 2000; Auerswald, 2009; Santos, 2007; Portocarrero e Delgado, 2010; Torres e Barki, 2013), considerando a inclusão na tomada de decisão (Domenico, Haugh & Trace, 2010; Galera e Borzaga, 2009; Portocarrero & Delgado, 2010); (2) diversidade de repertórios e pluralidade de saberes em colaboração (Phillips, et al., 2008) para um objetivo comum.

Os níveis de confiança têm papel estruturante na cocriação de valor social em um processo coproduzido. Os níveis de confiança fazem parte das condições adequadas de participação no processo de coprodução e estão associados ao valor social, em especial ao exercício da autonomia (Sen, 2000). Assim, os níveis de confiança influenciam e são influenciados pela suspensão temporária das diferenças socioculturais, legitimação equânime dos diferentes saberes (Santos, 2004, 2009) e pelos princípios da coprodução, apontados por Nesta (2011): mutualidade, reciprocidade e igualdade.

A equidade nas participações (Auerswald, 2009) e no reconhecimento de saberes e participações (Portocarrero & Delgado, 2010; Santos, 2009) influenciam a percepção de valor. Nesse sentido, as condições de participação, a qualidade do campo e os princípios do processo de coprodução (Nesta, 2011) estão orientados para construir e cultivar níveis de confiança (Sen, 2000). Além disso, minimiza, temporariamente, as assimetrias estruturais de poder, possibilitando maior equidade nas participações (Auerswald, 2009). Por isso, a presença radical e a ecologia de saberes compõem o campo da cocriação, ampliando a possibilidade da coprodução criar valor social.

Com a discussão dos resultados, apresenta-se o modelo teórico empírico que representa como a coprodução influencia a criação valor social (figura 21).

Figura 21: A influência da coprodução na criação de valor social



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Na figura 21 estão representadas as características estruturantes da coprodução, associadas a criação de valor social: inclusão, diversidade, pluralidade e colaboração. Entendendo que os três primeiros fazem parte preliminar do processo para compor as condições de participação. Já a colaboração está no campo da cocriação, onde o processo acontece.

Nota-se também a representação as diferentes possibilidades de *inputs*, diversas e *multistakeholders*, neste caso representado por um movimento auto organizado de *Gift economy* para a cocriação de lógicas alternativas ao sistema econômico vigente, à favor de futuros com maiores potencialidades para todos os seres; uma instituição de pesquisa e laboratório de inovação social para mudanças profundas diante das crises climáticas, desigualdades sociais e crises dos sistemas socioeconômicos diante de problemas ecossistêmicas; uma comunidade intencional para a promoção da cultura da paz e da não violência em contexto de favela; assim como o grupo de indivíduos coprodutores. Sinaliza-se o alinhamento entre os *inputs*, a natureza das ofertas, assim como de valores, princípios e propósitos entre produtores individuais ou coletivos. E, no lado direito há a representação dos fatores que influenciam a percepção de valor

com destaque para: os sistemas de valores e crenças institucional e individual e o contexto sociocultural e econômico.

Na parte inferior da figura 21, há a representação das dinâmicas de poder, hierarquia nas relações, assim como as assimetrias estruturais de desigualdade e diferenças de capitais culturais e simbólicos, que podem comprometer ou constranger as participações. Nesse sentido, destaca-se os níveis de confiança, com estruturante ao processo de coprodução com vistas a criar valor social. A confiança faz parte do ambiente seguro para que as pessoas possam se expor e configura as condições adequadas ao lado do formar o grupo, com conexão aprofundada e independente das relações de trabalho, diferenças hierárquicas e com o alinhamento.

O processo acontece no campo da cocriação, um campo de encontro, de presença, de cuidado e apreciação. Um ambiente com qualidade de comunicação e diálogo, que proporciona a equidade das participações. Salienta-se que o não julgamento e abertura para o que emerge faz parte do campo da cocriação, que com colaboração, troca e intercâmbio de saberes aciona e potencializa a criatividade e inteligência criativa. A colaboração, com base na confiança, leva a criação para a potência da inovação. Para tanto, recorre-se aos princípios da mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações, apoiada pela presença em diversidade de repertórios e saberes, onde todas as pessoas se sentem valorizadas e tem suas vozes incluídas.

A seguir o capítulo que conclui esta dissertação.

6 CONCLUSÕES

Ao aprofundar a compreensão sobre o processo de coprodução e sua influência na criação de valor social, foi possível confirmar a literatura: a coprodução gera valor social, simbólico, comum aos coprodutores. Nesse sentido, o estudo abre a discussão teórico-empírica sobre as possibilidades de cocriar valor social no processo de coprodução. Embora muito antes da proeminência de ações em movimentos independentes e em rede (Reypens, Lievens & Blazevic, 2019), o conceito já parte do reconhecimento dos limites das iniciativas institucionais, públicas ou privadas, para lidar com bens comuns, considerados como recursos escassos pela lógica econômica vigente.

Ao chegar num sistema de colaboração que serve como alternativa à competitividade que sustenta a lógica, Ostrom (1990) identificou que, com diálogo, mutualidade e autonomia, diferentes comunidades, de diferentes contextos, conseguem encontrar alternativas criativas para lidar com o que é comum. O Instituto Favela da Paz encontrou na cooperação e na mutualidade um modo alternativo de viver em meio à escassez do contexto de pobreza. O Cambia, um movimento auto-organizado com atuação em rede e orientado pela *Gift economy*, se propõe a criar alternativas para aquilo que se reconhece que não funciona: a institucionalização da solução dos problemas complexos. Nesse sentido, tanto o Cambia, quanto o Instituto Favela da Paz estão alinhados, em perspectivas amplas ao contexto e propósito que emergiu o conceito de coprodução (Ostrom, 1990).

Nessa mesma perspectiva, quando Auerswald (2009) questiona o valor criado por empreendimentos sociais, diferenciados em valor privado e valor social, ele aposta em pequenos movimentos em ação em rede, para impulsionar impactos em escala global. Ele encontra nesta, então, tendência de futuro, uma alternativa “para enfrentar os desafios globais melhor do que qualquer governo ou outra organização estabelecida, seja corporativa ou não” (Auerswald, 2009, p. 55). Dialogando, no sentido de independência institucional, com o conceito de coprodução de Ostrom (1990) e com o caso estudado: um movimento auto-organizado com atuação em rede e uma comunidade orientada por princípios, valores e propósitos que acreditam contribuir com um mundo mais justo, igualitário e com bem-estar para todos.

Auerswald (2009) convida aos empreendimentos a transcenderem as lógicas de gestão privada e aposta na ação coletiva com objetivo de gerar valor social, como a peça que faltava para transcender a discussão sobre métricas e indicadores da mensuração do valor social. Silva e Wright (2019) caracterizam a cocriação como estratégia de inovação aberta (*open innovation*), presente em laboratórios de inovação, que agem articulando redes internacionais de iniciativas

potencialmente transformadoras, tal como o Cambia Festival no *Societal Transformation Lab* do *Presencing*. A aposta de Auerswald (2009) se confirma em estudos recentes que apontam que as construções coletivas, transpassando os limites organizacionais, com ação articulada entre múltiplas instituições, têm sido a estratégia utilizada para cocriar inovações sociais diante dos desafios que, isoladamente, não têm solução.

Tanto Reypens, Lievens e Blazevic (2019), Auerswald (2009) e Grina (2015), dialogam com a teoria de Ostrom (1990), apostando na autonomia de comunidades, que com condições adequadas encontram diferentes alternativas para lidar com os desafios da sustentabilidade, sem necessariamente contar com apoio institucional. Considerando a luz colocada nos pequenos grupos sociais (Auerswald, 2009) e a potência da ação em rede, associando as construções coletivas à potência geradora de ideias criativas (Grina, 2015; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019) e à inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019).

Nesse sentido, o Cambia Festival, o Instituto Favela da Paz, assim como a coprodução do Cambia Favela da Paz no *Societal Transformation Lab (U.lab 2x)*, se configuram com inovações-convite para o futuro que emerge. Este estudo se mostra estruturante para o campo empírico, por justamente aprofundar a lacuna teórica de compreender a influência da coprodução na criação de valor social, assim como em inovações sociais (Grina, 2015).

No entanto, a cocriação e a coprodução para criar valor social e gerar inovação social não acontece de maneira espontânea, existem condições de participação. Identificou-se empiricamente que mais do que abrir espaço para a participação, é preciso criar condições adequadas para o campo da cocriação, formado no encontro de saberes plurais, suscetível à qualidade da presença e da abertura diante do outro e do que emerge no encontro entre as pessoas. Com a diversidade de repertórios em colaboração, é possível acionar e potencializar a inteligência e a criatividade coletiva.

A confiança é estruturante para a coprodução e para a criação de valor social. A qualidade das relações faz parte do processo de gerar valor social, portanto a inclusão, a mutualidade e reciprocidade fazem parte do processo. Garantir esses fatores, diante das assimetrias estruturais de desigualdade, hierarquias e dinâmica de poder, não é tão simples e nem óbvio quanto colocar as pessoas juntas para fazerem algo.

Como defendido na literatura, a cocriação é um tipo específico de participação, que conta com um processo bem definido e clareza do problema que se quer resolver e onde se quer chegar, na perspectiva de gerar valor conjunto, o que para Ostrom (1990) é configurado como valor comum e para Grönroos (2011) é cocriação de valores. Nesse sentido, pode-se dizer que

a coprodução é um modelo eficaz para a governança de bens comuns, gerando valor comum (Ostrom, 1990) e também de cocriação de valor social.

Descobriu-se com esta pesquisa que os princípios da coprodução, de mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações estão associados aos níveis de confiança. Os níveis de confiança, por sua vez, dependem da equidade das participações e legitimação da diversidade de saberes, fatores estes que, segundo a literatura, influenciam o valor social na perspectiva da emancipação humana (Sen, 2000). Mesmo com uma orientação de horizontalidade, abertura e responsividade, as dinâmicas de poder operaram hierarquizando as relações e comprometendo os níveis de confiança. Portanto, ao tratar das condições de participação e qualidade do campo, é preciso considerar as assimetrias estruturais de desigualdade (Portocarrero & Delgado, 2010), as diferenças de capitais sociais (Santos, 2004), culturais e simbólicos, que caracterizam o *habitus* de classe e as diferenças estruturais e sistêmicas nas dinâmicas das relações e de poder sociais (Bourdieu, 1997).

Nesse sentido, os fatores influenciadores do valor social não só são semelhantes às características da coprodução, como também podem compor as condições adequadas de participação (Ostrom, 1999), promovendo a qualidade do campo e contribuindo com a mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações (Nesta, 2011). Dentre esses fatores, a copresença radical e a ecologia de saberes (Santos, 2004) são referência. Esta abordagem pode ser especialmente útil ao reconhecer no caso, tal como apontado pela literatura, que as dinâmicas de poder e as diferenças de capitais culturais, sociais, econômicos e simbólico (Santos, 2004) influenciam o quanto as pessoas se sentem pertencentes e legitimadas a participarem (Portocarrero & Delgado, 2010). Os princípios de viver e aprender em comunidade ao lado dos princípios de mutualidade, reciprocidade e igualdade nas relações (Nesta, 2011) afetam os níveis de confiança e, conseqüentemente a coprodução, especialmente em se tratando de um contexto histórico-social de invisibilidade, marginalidade e exploração social, fazendo jus ao sentido prático da ecologia de saberes (Santos, 2004).

Já se sabe que em negócios sociais a cocriação gera, de maneira concomitante, valor social e de negócio (Kokko, 2018; Hagan, 2019; De Silva & Wright, 2019). Com o caso, percebeu-se que a coprodução tem potencial de gerar também valor simbólico (Voorburg, Bekkers & Tummers, 2014), institucional e de aprendizagem coletiva. Específico ao caso, o valor de aprendizagem se deu por meio da ação e conscientização coletiva (*awareness-based collective action*), associada em especial aos fundamentos, técnicas e ferramentas da teoria U e à parceria com o Instituto Favela da Paz (CAM, 2020). Nesse sentido, destaca-se que o valor do aprendizado, no caso, é característica das parcerias, dos *inputs* do processo e da lógica de valor

(Lanning, 2000) subjacente ao processo, que se dá pela combinação da lógica de valor das pessoas e instituições participantes do mesmo.

As parcerias se mostraram um fator estruturante na criação e na percepção de valor. Foram percebidas como valor algumas das características que estão associadas ao conceito de valor social, dentre elas, a possibilidade de troca e intercâmbio de saberes (Ostrom, 1999; Phills et al., 2008), ideias e recursos (Phills et al., 2008), ações intersetoriais e integração de diferentes públicos (Phills et al., 2008). Nota-se com o estudo, em conformação à literatura, que quando as organizações têm lógicas e estratégias semelhantes, o valor percebido é potencializado. Em complemento, em função do alinhamento da lógica de valor e da complementaridade dos *inputs* em relação a um objetivo comum foi possível cocriar valor. Kokko (2018) afirma que as pessoas percebem diferente o valor a depender do contexto sociocultural, algo que não se confirmou no estudo, pois não houve diferenças contrastantes entre o valor percebido pelos diferentes públicos. Suspeita-se que o alinhamento de valor percebido entre os públicos se dá pelo alinhamento da lógica de valor individual com a lógica de valor subjacente ao processo de coprodução.

Associado em especial à participação múltipla e plural de pessoas com diferentes repertórios, confirma-se a literatura acerca do potencial da coprodução em criar soluções criativas a ponto de gerar inovação social (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2014; De Silva & Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa & Khan, 2019). Em complemento, o estudo revela que a diversidade de repertórios e pluralidade de saberes traz a possibilidade de ampliar a representatividade do que é cocriado, ampliando as chances de que mais pessoas se beneficiem, transcendendo a visão hegemônica e unilateral na construção de soluções para os problemas complexos.

A coprodução, em si, preconizando a inclusão, a diversidade e a pluralidade de saberes em colaboração na integração e compartilhamento de ativos e recursos, traz indícios de uma gestão colaborativa, inclusiva e participativa. O caso estudado preconiza a horizontalidade, a auto-organização como modo de operar inovador, com a proposta de gestão orientada pelo design para culturas regenerativas (Wahl, 2016) e adotando princípios de gestão responsivos, abertos e horizontais (Laloux, 2014). Nesse sentido, o caso pode ser configurado como uma alternativa às tradicionais práticas de gestão, tal como apontado por Repens, Lievens e Blazevic (2019) como necessários para enfrentar os complexos problemas sociais. Constatou-se que, para os estruturais e sistêmicos desafios socioecológicos, são necessárias soluções criativas e inovadoras, com multiplicidade de perspectivas e multidisciplinariedade de saberes (Grina, 2015).

O Cambia, reconhecido como um experimento social onde todas as pessoas têm espaço para o *exercício de seus talentos* na oferta de seus saberes, dons e habilidades, em certa medida se configura como um caso experimental de exercício das capacidades humanas (Sen, 2000), fator associado ao valor social em uma perspectiva emancipatória, pois é um lugar que promove a troca. O Cambia Favela da Paz colocou o caso como uma possibilidade de “viver a utopia na prática” (CAM, 2020), onde todos os talentos são possíveis de serem ofertados no dia do Festival – dialogando com o conceito de ecologia de saberes (Santos, 2004). Nessa perspectiva, observou-se no caso que há um processo que antecede o exercício das capacidades humanas, que é abrir um espaço adequado e que incentiva e possibilita a identificação, o desenvolvimento e a manifestação dessas potencialidades, tomando os dons e talentos naturais de cada um como orientadores para o estabelecimento de vínculos, conexões e relações sociais e organizacionais.

A abordagem do festival, considerando os efeitos do caso em comparação com os efeitos da coprodução e do valor social da literatura em complemento ao valor associado ao caso em si, parece adotar a copresença radical (Santos 2004). O pesquisador define copresença radical como a anulação simbólica e temporária das desigualdades estruturais, incentivando a equidade no reconhecimento dos saberes e ativos. Com esta perspectiva, o Cambia parece se configurar como um espaço de copresença radical em que a pluralidade e diversidade de saberes são incluídas e têm espaço unitário de participação, o que influencia o valor social (Auerswald, 2009). Essa perspectiva é importante, especialmente ao partir do pressuposto de Ostrom (1999) acerca das condições de participação.

Além da perspectiva de valor sob a ótica da emancipação social (Santos, 2004), o valor gerado pelo Cambia Favela da Paz também dialoga com o valor social sob a perspectiva de emancipação humana de Sen (2000), especialmente se for considerada a premissa de que a característica do Festival consiste em oferecer talentos e que as pessoas mais vulneráveis socialmente nem sempre tem espaço para se manifestarem a partir de seus potenciais.

No entanto, mesmo o Cambia se configurando como um modelo inovador, com abordagens mais abertas, colaborativas e horizontais às tradicionais práticas, Reypens, Lievens & Blazevic (2019) apontam que diante dos problemas complexos, os conflitos e hierarquias nas relações se mostram desafiadores ao processo (CAM, 2020; ESP, 2020; IFP, 2020). Assim, questiona-se a possibilidade prática de estabelecer horizontalidade, uma vez que mesmo adotando tais princípios, o processo é, invariavelmente, segundo esta dissertação, influenciado pelas assimetrias estruturais de desigualdade de gênero, classe e cor da pele (Portocarrero & Delgado, 2010) e diferenças de capitais, dentre eles os culturais e simbólicos (Bourdieu, 1997), que, segundo a literatura, influenciam a participação, em especial das pessoas mais vulneráveis.

Para amenizar as assimetrias estruturais e sistêmicas de poder, são condições de participação influenciadoras da qualidade do campo, os acordos específicos feitos com o grupo que irá participar e estabelecer um modelo de governança inclusivo, participativo, com liderança e responsabilidade compartilhada, ao mesmo tempo permeável, responsivo e flexível às questões de contexto, ao que emerge do campo de cocriação e priorizando o cuidado com as relações e as relações de confiança. Para tanto, nos resultados destaca-se a importância de conhecer as pessoas de maneira aprofundada formando vínculos antes do processo; assim como definir com clareza os contornos de gestão e de processo; e o estado de presença, abertura e permeabilidade no campo da cocriação, o campo do encontro entre as pessoas, onde há segurança emocional, apreciação e a inteligência e criatividade coletiva são acionadas.

Com especial destaque para o estado de presença, suspensão de crenças prévias e esvaziamento dos julgamentos diante do outro, o estado permeável, atento e aberto se faz necessário para garantir a qualidade do campo e a disponibilidade do inesperado e imprevisível que emerge. A apreciação, respeito e inclusão dos diferentes talentos e saberes é um imperativo do processo, assim como o cuidado com as relações e a liderança compartilhada e distribuída. Nesse sentido, “os princípios de viver e aprender em comunidade”, tal como recomendado pelo Instituto Favela da Paz podem ser úteis para processos de cocriação e construções coletivas. O princípio da copresença radical e a ecologia de saberes de Sousa (2009) podem ser configurados como facilitadores estruturantes para o processo de coprodução em uma perspectiva de emancipação social.

Assim, conclui-se que o processo de coprodução pode ser caracterizado como a inclusão e participação ativa do público final na decisão, criação e construção de soluções, com troca, intercâmbio e compartilhamento de saberes, ativos, e recursos, entre múltiplos atores, que agem de maneira integrada para um objetivo comum e compartilhado. É característico do processo os princípios de mutualidade, reciprocidade e relações igualitárias (Nesta, 2011) e o processo se configura como um modelo de gestão inclusivo e participativo. É achado deste estudo a possibilidade de criar valor social (Grönroos, 2011), a depender da complementaridade entre os *inputs*, alinhamento com o objetivo, assim como da lógica de valor (Lanning, 2000) das pessoas e organizações participantes da coprodução. Identificou-se que a percepção de valor depende das condições de participação e da qualidade do processo, ambos com interferência da percepção de alinhamento entre princípios e valores – fatores estruturantes para estabelecer relações de confiança em diferentes níveis.

Seguindo essas perspectivas teóricas, é possível deduzir que o Cambia Favela da Paz é um fenômeno de “cocriação de valor”, considerando as camadas de coprodução estudadas:

jornada aberta de inovação social no *Societal Transformation Lab (U.lab 2x)* e em parceria com o Instituto Favela da Paz.

Apoiada pela lógica de valor subjacente ao processo destaca-se a centralidade dos valores e propósitos compartilhados, assim como objetivos comuns para o processo e complementaridade entre técnicas, ferramentas e estratégias. Todas organizações compartilham o paradigma ecológico para o desenho de culturas regenerativas, na perspectiva de interconexão e de interdependência ecossistêmica da qual todas as pessoas fazem parte e estão conectadas com a natureza. Nesse sentido, mais do que a dialética entre *provider-centred design* e *user-centred design*, que apoia a teoria da coprodução (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012) e cocriação (De Silva & Wright, 2019), no fenômeno estudado não há diferenciação entre quem provê e quem se beneficia da oferta.

Como conclusão deste estudo, percebe-se que o paradigma orientador vai além da dicotomia apresentada pela literatura entre *provider-centred design* e *user-centred design*. Seguindo a lógica subjacente ao processo, o centro está nos valores compartilhados (*value shared-centred design*), no serviço a favor da vida e da natureza em uma perspectiva ecossistêmica (*ecosystem-centred design*). Na voz do Instituto Favela da Paz, “não tem como fazer algo separado de nós, nós fazemos parte de um todo” e que “precisamos sair dessa lógica de separação e aprender a viver juntos, como em comum-unidade”. Para tanto, “é importante ter conexão profunda”, “o que nos conecta são nossos princípios e valores compartilhados”, “é preciso cuidar das pessoas e das relações” e “a confiança é a base de tudo é a partir dela que se constrói relações”.

Complementa-se que a lógica subjacente do processo estudados transcende as diferenças de contexto socioeconômicos e no diálogo entre a favela brasileira e a universidade americana, por meio do Cambia Favela da Paz, há uma orientação comum. O objetivo consiste em construir coletivamente mudanças e transformações em níveis amplos e sistêmicos, dada a emergência de um futuro de maiores possibilidades para a vida na Terra diante da urgência de problemas sistêmicos relacionados a desigualdades estruturais, destruição dos recursos naturais e mudanças climáticas. Tanto o Cambia e o *Presencing Institute* quanto o Instituto Favela da Paz são exemplos e agem a favor dessas mudanças e transformações, provocando novos modelos de organização humana em sociedade.

Nesta direção, comum a todas, a ação coletiva a partir da conscientização (*awareness-based collective action*) parece ser a estratégia central do processo de *cocriação de futuros*, na perspectiva do caso estudado. Na voz do Instituto Favela da Paz, esta estratégia é justificada como: “já chegou a hora de despertarmos a consciência para aquilo que realmente é

importante”, “a consciência a favor da vida”, “a favor do outro”, “a favor do mundo que a gente quer viver”, “do que nos faz vibrar”, “do que nos desperta alegria”. A vibração e a alegria são fatores importantes para identificar o “fluxo da vida”. Segundo o Favela da Paz é identificado por “aquilo que emociona”, “que causa picos de felicidade”.

O fato de o processo ter acontecido com a participação ativa de organizações alinhadas em termos de propósitos e valores, em compartilhamento integrado e ativo, cujos saberes são complementares e estão direcionados para um objetivo comum e com sentido coletivo, segundo os resultados deste estudo, interferem positivamente no valor percebido. Há indícios de que oferecer os dons e os talentos naturais em uma experiência coletiva com propósito compartilhado desperta esses sentimentos, o que dialoga com o exercício pleno das capacidades, na perspectiva de emancipação humana de Sen (2000). No entanto, não é óbvio e, em concordância com Ostrom (1990) é necessário considerar os ativos e o patrimônio de um povo.

6.1 Reflexões sobre a abordagem metodológica

Para atender o objetivo utilizou-se como abordagem a codificação e análise de dados da *Grounded theory*, com apoio do *software* Atlas.ti. Os dados empíricos passaram por três fases de codificação - geral, axial e semântica e três níveis de análise - geral, semântica e abstração teórica. Como critério de qualidade da pesquisa, procedimento para aprofundar a compreensão e a interpretação dos dados e validação dos participantes, fez-se uso do círculo hermenêutico. Tal como colocado por Gadamer (1997), a interpretação e compreensão dos dados teve influência da pesquisadora, em especial localização histórico-social e hierarquia de crenças e valores (Given, 2008). No entanto, com as sucessivas etapas de interpretação, codificação e construção de redes semânticas, esta estrutura prévia foi se diluindo e modificando à medida que se mergulhou nos procedimentos do círculo hermenêutico. Para tanto, realizaram-se sucessivas leituras e releituras, escutas e re-escutas das entrevistas, processo que levou aproximadamente quatro meses. Dentre as etapas, a validação dos dados com o público participante foi estruturante para o refinamento dos códigos e redes semânticas e para o aprofundamento da compreensão.

Com apoio do grau de *groundedness* (Friese, 2016) foi possível compreender, com mais profundidade, as relações lógicas entre as categorias teóricas, ancoradas e fundamentadas nos dados empíricos. Foi possível estabelecer relações, confirmando, aprofundando e complementando o referencial teórico de coprodução e valor social desta dissertação. Ao fim, como procedimento de inferência de proposições e construção do modelo teórico-empírico,

utilizou-se a análise aditiva, em uma interação entre indução e dedução, na relação lógica entre as categorias emergentes do campo empírico e as categorias teóricas. Esta comparação foi útil para estabelecer relações empíricas para os atributos teóricos observados no caso; especificar propriedades de conceitos teóricos, apresentar categorias emergentes do campo e não identificados no referencial teórico. Embora longo e trabalhoso, foi especialmente útil para aprofundar a compreensão das relações lógicas entre os conceitos estudados.

Corbin e Strauss (2015) ressaltam os benefícios de *softwares* CADQAS para apoiar a análise de *Grounded theory* e afirmam que os softwares de apoio para análise qualitativa de dados contribuem para ampliar a capacidade de análise, uma vez que facilitam a organização e o rigor do trabalho, e liberam a pesquisadora para espaços criativos de análises e *insights* teóricos. O uso do Atlas.ti confirma essa defesa. Foi possível organizar os dados de uma maneira lógica com o uso das funcionalidades do *software* e, na medida em que os procedimentos de análise avançavam, foi possível construir, desenvolver e aprimorar a lógica do modelo. Em complemento, durante cada uma das etapas foram criados *memos* (memorandos) no Atlas.ti, para registrar as principais descobertas, *insights*, categorias, conceitos, conexões, e perguntas investigativas complementares que surgiram durante o processo de análise de dados. Estes memorandos foram revisitados e complementados constantemente, o que permitiu o amadurecimento e aprofundamento da interpretação e compreensão do fenômeno, sua localização no contexto sociocultural, em contraste com os constructos teóricos. Essas táticas – quadro de codificação, rede semântica e *memos* – permitiram que o processo de análise fosse aprofundado, evoluindo gradativamente à medida que as análises foram sendo realizadas.

O período da observação participante do processo de coprodução do caso Cambia Favela da Paz enriqueceu os procedimentos investigativos. Estar presente, como pesquisadora, durante o processo de cocriação trouxe uma percepção ampliada sobre as nuances das relações e dos significados atribuídos pelos cocriadores a cada etapa do processo, o que favoreceu uma compreensão profunda e detalhada sobre o fenômeno estudado. Além da riqueza da perspectiva imersiva, esta fase foi importante para aproximação com pessoas que estavam vivendo um processo cocriativo e para a seleção dos participantes da pesquisa. Além disso, essa proximidade ajudou a estabelecer um ambiente de abertura e transparência durante as entrevistas, favorecendo a profundidade da investigação. Ter vivenciado o processo permitiu conhecer detalhes do contexto, das relações e dos significados que as pessoas atribuem às suas experiências em entrevistas informais. Os registros no diário de campo (Apêndice 7) auxiliaram na confirmação da saturação no período pós-análise de dados e complementam em minúcia a

compreensão dos fatores importantes do processo de cocriação para a geração de valor, reconhecidos nas falas das pessoas entrevistadas.

6.2 Desafios, limites e pesquisas futuras

6.2.1 Desafios e limites

Um dos desafios mais marcantes deste estudo foi a amplitude e a evasiva conceituação de valor social. A similaridade entre coprodução e cocriação se mostrou desafiadora em termos de operacionalização deste estudo. Para tanto, fez-se relevante contextualizar a origem epistemológica e o objeto de estudo por trás de cada conceito, o que demonstra necessidade de aprofundamento, sugerindo para futuras pesquisas o estudo da lógica subjacente nos estudos que tratam o conceito, assim como o objetivo prévio das pessoas que participam da coprodução.

De maneira complementar, como as parcerias se mostraram estruturantes, especialmente pelo emergente conceito de cocriação de valor social, é sugestão deste estudo considerar o tema coprodução e valor social sob a teoria de parcerias e cultura organizacional, para compreender de maneira mais aprofundada os fatores que influenciam e constituem a lógica subjacente da coprodução. Embora não tenha sido recorte deste estudo, com os resultados fica evidente a necessidade de futuras pesquisas analisarem a transversalidade de indicadores de gênero, classe e cor de pele e identificar a interferência desses fatores nas participações, como já identificado por Portocarrero e Delgado (2010).

Também como conclusão deste estudo, vale considerar o aprofundamento acerca de como se formam os vínculos, relações de confiança e como as dinâmicas de poder operam na coprodução e em modelos que preconizam a horizontalidade. Também se mostra interessante testar as características das condições adequadas e qualidade do campo identificadas neste estudo, identificando se esses fatores têm sentido e dialogam com as pessoas que produzem, em especial as que vivem em contextos que histórica e sistematicamente têm seus saberes invisibilizados pelas sistêmicas e estruturantes assimetrias de desigualdade. Assim, no próximo item enumeram-se as futuras pesquisas que, a partir deste estudo, se demonstraram relevantes para o campo empírico e teórico.

6.2.2 Futuras pesquisas

a) Aprofundamentos teóricos e empíricos:

- Lógica subjacente dos processos de coprodução e cocriação, identificando os motivos pelos quais as pessoas coproduzem e os motivos pelos quais as pessoas são convidadas para participar da coprodução;

- O papel da abordagem *awareness-based collective action* para aprendizagem e mudança organizacional;
 - A relação entre ecologia de saberes e estratégias de inovação aberta (*open innovation*) associada à cocriação;
 - O papel das parcerias e alianças entre organizações, com alinhamento de valores, princípios e propósitos sua interferência na criação de valor;
 - Identificar métodos que endereçam os desafios da horizontalidade e autogestão, pesquisando o tema em modelos auto-organizados mais amadurecidos e compreendendo de maneira aprofundada como os desafios são tratados;
 - Utilizar teorias da administração para estudar o fenômeno, a citar: teoria de *stakeholder*, cultura organizacional e alianças e parcerias;
 - Aprofundar o estudo acerca de dinâmicas de poder à luz da comparabilidade entre poder simbólico, de Pierre Bourdieu, e copresença radical e ecologia de saberes de Boaventura de Sousa Santos.
- b) Teste do modelo:
- Pesquisa-ação do modelo conceitual, fundamentado em dados, apresentado como produto desta dissertação;
 - Construir uma escala de temas influenciadores do valor social em processos produtivos;
 - Avaliar quantitativamente o modelo e estabelecer relações lógicas do modelo conceitual em diferentes contextos, dentre eles o privado;
 - Aplicar os resultados em estudos organizacionais, utilizando a literatura de *sensemaking* (construção de sentido).
- c) Comparabilidade com outros casos e métodos:
- Estudar a relação entre produção e valor social com outros casos que utilizaram a teoria U e outros métodos de cocriação;
 - Estudar modelos organizacionais horizontais, especialmente nos temas: dinâmicas de poder; aprendizagem organizacional; vínculos e relações de confiança; reciprocidade, senso de pertencimento, empatia, consciência, aprendizagem coletiva (ágil e autogerida), o sentir no planejamento, os diferentes saberes *open innovation*, aprendizagem coletiva pela consciência coletiva, pertencimento, senso de propriedade.

6.3 Contribuições e o papel ético-político desta pesquisa

Este estudo foi orientado pelo fenômeno (Given, 2008). Mesmo que o problema de investigação tenha sido construído à luz da teoria, demonstra-se que é emergente a construção de projetos de maneira coletiva, em especial os que estão direcionados a enfrentar os problemas socioecológicos. Esta pesquisa aconteceu de uma maneira dialógica e imersa no campo empírico, orientada pelos emergentes desafios práticos da sociedade, em especial os concernentes às assimetrias estruturais de desigualdade. Nesse sentido, teve como orientação estabelecer o compromisso ético-político em uma perspectiva emancipatória da construção do conhecimento (Santos, 2004; Given, 2008). Sendo assim, as contribuições deste estudo se dão em níveis acadêmicos, gerenciais e sociais.

O posicionamento ético-político das práticas utilizadas nesta pesquisa alinha-se ao paradigma interpretativista de característica fenomenológica, às lentes que sustentam a Epistemologia do Sul defendida por Boaventura de Sousa Santos (2007). Os pressupostos da Epistemologias do Sul estão ancorados na inclusão e valorização dos conhecimentos gerados pelos povos que historicamente sofreram exclusão e silenciamento diante de uma dinâmica de dominação, transcendendo horizontes da visão etnocêntrica e hegemônica na construção do conhecimento científico (Santos, 2007).

Isso significa dizer que uma das intenções desta pesquisa no âmbito ético-político foi contribuir, em algum nível, com a descolonização do conhecimento e com a emancipação social. Incluir visões múltiplas e saberes plurais na construção do conhecimento – especialmente os das pessoas que vivem em condições de opressão e/ou exploração socioeconômica e às margens do sistema cultural dominante (Santos, 2007). Dessa maneira, esta pesquisa foi uma ferramenta e tem o intuito de se tornar um meio de intervenção e diálogo com a sociedade, com o objetivo de dar voz aos saberes e conhecimentos plurais, de modo que possibilite a inserção e a maior participação dos grupos sociais marginalizados, o que constitui a perspectiva de emancipação social (Santos, 2007).

Por essa razão, nesta pesquisa há a valorização da perspectiva das pessoas que vivem na favela e cocriaram o Cambia Favela da Paz. Para cumprir esta proposta, foi fundamental preservar uma postura de respeito pela voz das participantes, fenômenos e textos estudados, incluindo suas narrativas e valorizando suas visões de mundo a partir de seus contextos de vida (Bourdieu, 1997; Santos, 2007). Isso implicou na estratégia de análise de dados adotada, optando-se pela não redução da interpretação do fenômeno estudado a partir de constructos e variáveis teóricas de forma dedutivas, mas sim de forma indutiva a partir dos dados que emergiram do campo empírico (Given, 2008). Fazendo valer, dessa maneira, a prerrogativa de

inclusão e valorização do sujeito e seus repertórios como defendido por Boaventura de Sousa Santos (2007) e a tendência das pesquisas interpretativistas que, para Given (2008), está em contribuir com a construção de teorias inclusivas e emancipatórias.

6.4 Contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais

Teoricamente, esta pesquisa contribui com o aprofundamento da compreensão entre coprodução e valor social, considerada uma lacuna teórico-empírica em torno do tema (Voorberg, Bekkers e Tummers, 2014; De Silva e Wright, 2019; De Silva, Al-Tabbaa e Khan, 2019). Além disso, embora não tenha sido um objetivo do estudo, esta pesquisa também traz sinais da relação entre coprodução e inovação social, que também é uma lacuna de investigação (Voorburg, Bekkers e Tummers, 2014; Grina, 2015). Por fim aprofunda o entendimento sobre a colaboração em construções coletivas, com *multi-stakeholders* em ação em rede, tema necessário diante da emergência de criar inovação social, dado os desafios e crises sistêmicas (Auerswald, 2009; Reypens, Lievens & Blazevic, 2019; Grina, 2015). De maneira complementar, traz elementos para aprofundar a discussão em torno de práticas de gestão inovadoras (Reypens, Lievens & Blazevic, 2019), alternativas à lógica privada (Awareald, 2009), transcendendo os limites institucionais de enfrentamento de problemas ecossociais (Ostrom, 1990; Auerswald, 2009; Grina, 2015; Reypens, Lievens & Blazevic, 2019).

As contribuições teóricas, por sua vez, apoiam diretamente o campo empírico, com a inspiração e a evidência da relação lógica entre a coprodução e a criação de valor social e inovação. Além disso, as características do processo estudado, podem ser adaptados e utilizados em ambientes organizacionais, na perspectiva de construção de sentido (*sensemaking*) e criação de valor social e orientado para mudanças, às quais empresas têm sido convidadas a enfrentar. Nesse sentido, este estudo aponta caminhos para modelos organizacionais mais abertos, colaborativos e responsivos às tradicionais práticas de gestão (Auerswald, 2009; Laloux, 2014; Wahl, 2016; Reypens, Lievens & Blazevic, 2019).

Além disso, esta pesquisa reúne elementos para criar coletivos, movimentos e redes de atuação coletiva em prol do bem comum, a favor da vida, da natureza e da cocriação de futuros possíveis. Inspirando, em alguma medida, repensar as maneiras como nos relacionamos nas organizações e socialmente, diante do impacto socioambiental negativo que a ação humana tem exercido no Planeta. Ao colocar a confiança e o cuidado no centro do processo, fala-se das relações humanas e de princípios de modelos organizacionais que podem expandir suas práticas para além do lucro privado. Configurando, quem sabe uma relação de cuidado ampliado, no

sentido ético, no exercício social a favor do bem-estar e condições adequadas para a vida na Terra, dada a reconhecida interdependência entre natureza e sociedade.

Ainda no campo gerencial, esta pesquisa contesta, em certa medida, a linearidade do planejamento, o controle por resultados e a mensuração objetiva de desempenho social de empreendimentos. Uma vez que o valor é atribuído com o uso e sentido atribuídos, particular ou coletivo, e que esse valor está associado aos princípios, valores e propósitos, o convite à reflexão é orientar a ação empresarial e gerencial para aquilo que faz sentido de maneira ampliada, socialmente representativa e contra-hegemônica. De maneira complementar, este estudo demonstra a grande potencialidade da consciência e da vontade coletiva em cocriar novas e não imaginadas narrativas e alternativas para futuros de maiores potencialidades.

Nesse sentido, parece que um modelo organizacional não começa com a estrutura e nem com o que será feito, mas sim com uma folha em branco. Nessa perspectiva, o início é em roda, no compartilhar das importâncias, na identificação com o que é valioso e na ação coletiva para construção do comum: visões de futuro ou sonhos coletivos. De todo modo, parece um tempo que solicita que retomemos a nossa capacidade de reimaginar possibilidades de nos organizarmos socialmente, com lógicas alternativas ao que causa destruição da biodiversidade, violência e sofrimento social.

Por fim, não se tem como ter dimensão do impacto social desta pesquisa, o que se sabe é que ela está a favor do emergente para a regeneração da vida, das relações e do planeta. Que ela seja base de reflexão no exercício de criar pontes entre o hoje e os futuros com possibilidade de vida, em que todos possam exercer suas capacidades e melhores potencialidades. Ela serve ao despertar da consciência coletiva para revigorar a esperança ao valorizar e dar voz aos que já estão encontrando alternativas ao sistema capitalista, por questões de sobrevivência.

Nesse sentido, este estudo abre espaço para reconhecer, valorizar e se inspirar em casos como o Instituto Favela da Paz, como um modelo organizacional e de atuação no mundo, que mesmo em contexto de favela, contribuiu, intencionalmente, com uma sociedade mais justa, equitativa e não violenta. Que outros casos sejam vistos e reconhecidos em ecologia de saberes, incluindo e validando aqueles que histórica e sistemicamente foram invisibilizados, oprimidos e explorados. Que as favelas brasileiras nos ensine a aprender a desaprender para começar a viver e aprender em comunidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sonhar significa imaginar horizontes de possibilidades. Sonhar coletivamente é assumir a luta pela construção das condições de possibilidade. A capacidade de sonhar coletivamente, quando assumida na opção pela vivência da radicalidade de um sonho comum, constitui atitude de formação que se orienta não apenas por acreditar que as situações-limite podem ser modificadas, mas fundamentalmente, por acreditar que essa mudança se constrói constante e coletivamente no exercício crítico de desvelamento dos temas-problemas sociais que as condicionam. O ato de sonhar coletivamente, na dialeticidade da denúncia e do anúncio e na assunção do compromisso com a construção dessa superação, carrega em si um importante potencial transformador que produz e é produzido pelo inédito viável, visto que o impossível se faz transitório na medida em que assumimos coletivamente a autoria dos sonhos possíveis. (Freire, 2001, p. 30)

Ao final desta dissertação, Paulo Freire é invocado, na tentativa de retornar ao essencial e belo da nossa capacidade humana: o sonhar coletivamente. O estudo de caso foi revelado na possibilidade de imaginar, sonhar, acreditar, compartilhar, realizar, celebrar e aprender coletivamente. Em uma era em que se treinam as pessoas para serem eficientes, a equidade se faz perdida e talvez possa ser restabelecida a partir daquilo que as conecta enquanto seres humanos e faz sentido para um coletivo maior, o qual inclui a natureza e todas as formas de vida.

Levanta-se o seguinte questionamento: qual é o papel do sonho coletivo para as transformações sistêmicas necessárias na promoção de justiça social? Parece, à luz desta dissertação e com o apoio de Paulo Freire, que o sonho tem um papel estruturante do “despertar da consciência para outra visão de mundo”, “despertar do acreditar que é possível” (IFP, 2020) maneiras alternativas de viver, tornando possível a vivência coletiva da utopia na prática (CAM, 2020) e honrando a “beleza da colaboração” (ESP, 2020), que em si é reconhecida como valor, o “valor de construir juntos [...] o mundo que sonhamos” (IFP, 2020). Nesse sentido, faz-se ainda uma pergunta complementar: qual é o mundo que sonhamos? Este estudo se mostra, em alguma medida, como um convite para voltar a abrir espaço, enquanto pessoas, organizações e sociedade, permitindo o sonho coletivo em um campo de encontro, de cuidado e de apreciação, onde os saberes plurais são visibilizados, reconhecidos e valorizados.

Esta dissertação se encerra dando visibilidade para a capacidade das pessoas de sonharem coletivamente. Sonhar, acreditar e construir o futuro com maiores potencialidades para todas e todos, na abertura e disponibilidade de ter a experiência de aprendizagem coletiva sentida de maneira consciente com os próprios olhos, coração e pele; onde as pessoas oferecem o que têm de melhor para realizar os sonhos umas das outras. Como se ouviu no Instituto Favela da Paz,

já é chegada a hora de despertar a consciência e interagir de outras formas no mundo. Compreender, pela voz do campo, que tudo, todas e todos estão em conexão e interdependência. Por fim, voltando a Paulo Freire, que se possa imaginar este horizonte de novas possibilidades na construção coletiva de futuros possíveis.

REFERÊNCIAS

- Alford, J. (2002) Why do public-sector clients coproduce? Toward a contingency theory. *Administration & Society* 34(1): 32–56.
- Allen, L. Hammond et al., *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid* (Washington, DC: World Resources Institute y Corporación Financiera Internacional, 2007), 21.
- Alvesson, M. and Sköldbberg, K. (2000), *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Auerswald, P. (2009). *Creating Social Value By Philip Auerswald Stanford Social Innovation Review. Stanford Social Innovation Review*, (spring), 49–55.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1–22.
- Austin, J.E., Leonard, H.B., Reficco, E. and Wei-Skillern, J. (2008), “Social entrepreneurship: it is for corporations, too”, in Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, pp. 169-204
- Baiardi, Amilcar. (2011). Elinor Ostrom, a premiação da visão unificada das ciências humanas. *Caderno CRH*, 24(61), 203-216. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000100014>
- Bardin, L (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Battilana, J. and Dorado, S. (2010), “Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 6, pp. 1419-1440. 553-560.
- Battilana, J.; Lee, M. (2014) *Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises*. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 397–441.
- Bem, D. J. (1938). *Convicções, atitudes e assuntos humanos*. Editora: Edusp.
- Bobbio, Norberto. *O futuro da democracia (uma defesa das regras do jogo)*. Trad. Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986. 171 p.
- Bourdieu, P. (1977). “Une classe objet”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 17/18.
- Bourdieu, P. (1978). “Capital symbolique et classes sociales”. *L'Arc*, 72.
- Bourdieu, P. (1980) *Questions de sociologie*. Paris: Minuit, 1980.
- Bourdieu, P. (1986) The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (New York, Greenwood), 241-258.
- Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris: Seuil.
- Bourdieu, P. *O poder simbólico*. 14a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil 2010.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>
- Bovaird, T., Loeffler, E. (2012). From Engagement to coproduction: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 23, No. 4 (December 2012), pp. 1119-<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>.
- Bovaird, T., Stoker, G., Jones, T., Loeffler, E., & Pinilla Roncancio, M. (2016). Activating collective coproduction of public services: influencing citizens to participate in complex governance mechanisms in the UK. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 47–68. <https://doi.org/10.1177/0020852314566009>.
- Brown, B. C. (2006). Theory and practice of integral sustainable development: Part 1–Quadrants and

- the practitioner. *AQAL: Journal of Integral Theory and Practice*, 1(2), 1–39.
- Brown, M. A., & Di Lallo, S. (2020). Talking Circles: A Culturally Responsive Evaluation Practice. *American Journal of Evaluation*, 41(3), 367–383. <https://doi.org/10.1177/1098214019899164>
- Brudney, J.L. and England, R.E. (1983) Toward a definition of the coproduction concept. *Public Administration Review* 43: 59–65.
- Buvinic et al. (2004). *Social Inclusion and Economic Development in Latin America*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- CAM (2020), entrevista semi-estruturada concedida a Fernanda Haskel pelas coprodutoras do Cambia Festival.
- Cambia Festival (2020), <https://medium.com/@cambiafestival>, acessado em 15/10/2020.
- Casas, A., Torres, I., Delgado-Lemus, A., Rangel-Landa, S., Ilsley, C., Torres-Guevara, J., ... Farfán, B. (2017). Ciencia para la sustentabilidad: investigación, educación y procesos participativos. *Revista Mexicana de Biodiversidad*, 88, 113–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rmb.2017.10.003>
- Charmaz, Kathy (2014) *Constructing Grounded Theory*. 2nd edition. London: SAGE.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Cinquini, L., Campanale C., Grossi G., Mauro S.G., Sancino A. (2017) coproduction and Governance. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3294-1
- Coleman, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, v. 94, n. Supplement, p. 95–120, 1988.
- Coote, A. (2012). Growing the core economy: Gender, time and sustainable development. *Local Economy*, 27(8), 788–795. <https://doi.org/10.1177/0269094212455156>
- Corbin, Juliet, Strauss, Anselm L. (2015) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures For Developing Grounded Theory*. 3rd and 4th edition. London: SAGE.
- Coutinho, Mauro Margalho, Vasconcellos Sobrinho, Mário, Oliveira, Sue Anne Collares Maestri de, & Santiago, Ana Margarida. (2019). Coprodução Sociedade Civil - Governo na Constituição de Cidades Inteligentes no Estado do Pará. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(5), 636-653. Epub October 28, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190036> .
- Czepiel, J. A. (1990), “Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research”. *Journal of Business Research*.
- Dart, J., & Davies, R. (2003). A Dialogical, Story-Based Evaluation Tool: The Most Significant Change Technique. *American Journal of Evaluation - AM J EVAL*, 24, 137–155. <https://doi.org/10.1177/109821400302400202>
- De Silva, M. e Wright, M. (2019), Entrepreneurial cocreation: societal impact through open innovation. *R&D Management*, 49: 318-342. doi:10.1111/radm.12362
- De Silva, M., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2019). Business model innovation by international social purpose organizations: The role of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.030>
- Dees, J.G. (1998). Enterprising non-profits. *Harvard Business Review*, 76, 55–67.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994) Introduction: entering the field of qualitative research. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) (2006), *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Dercon, Stefan (2005). Risk, poverty and vulnerability in Africa. *Journal of African Economies*, vol. 14, No. 4, pp. 483-488.

- Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681–703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>.
- Diez, M. A. (2001). The Evaluation of Regional Innovation and Cluster Policies: Towards a Participatory Approach. *European Planning Studies*, 9(7), 907–923. <https://doi.org/10.1080/09654310120079832>
- Dufays, F. and Huybrechts, B. (2014), “Connecting the dots for social value: a review on social networks and social entrepreneurship”, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol.5No.2, pp. 214-237.
- Duflo, Esther (1999), *Essays in empirical development economics*. Ph.D. dissertation, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/9516>. Acesso em junho de 2019
- Ebrahim, A.; Rangan, V. Kasturi. Putting the Brakes on Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance, *Academy of Management*. 2010.
- Edvardsson, B. e Tronvoll, B. (2010) Expanding understanding of service exchange and value cocreation: a social construction approach
- Eisenhardt, K. M. (1989), “Building theories from case study research”, *The Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 532-550.
- Eisenman, T. S., & Murray, T. (2017). An integral lens on Patrick Geddes. *Landscape and Urban Planning*, 166 (September), 43–54. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2017.05.011>
- Elena, D. K. and Haigh, N., The Role of Beneficiary Engagement in Performance and Impact Measurement in Social Enterprises, *Academy of Management Proceedings*, vol. 1, n. 1, 2014.
- Esbjörn-Hargens, S., & Zimmerman, M. E. (2009). *Integral ecology: Uniting multiple perspectives on the natural world*. Boston: Integral Books. Esbjörn-Hargens, S. (2009). An overview of integral theory: An all-inclusive framework for the 21st century (Resource paper No. 1). Integral Institute 1–24. Retrieved from http://www.dialogue4health.org/uploads/resources/IntegralTheory_031809.pdf
- ESP (2020), entrevista semi-estruturada concedida a Fernanda Haskel pelas Especialistas em coprodução.
- Fassinger, R. E. (2005). Paradigms, praxis, problems, and promise: Grounded Theory in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 52 (2), 156-166.
- Favela da Paz (2020), <https://www.facebook.com/institutofaveladapaz/> acessado em 15/10/2020.
- Figueiredo, J. B., & Arjan de Haan (1998). *Social Exclusion: An ILO Perspective*. Geneva: International Labour Organization.
- Firat, A. F.; Dholakia, N.; Venkatesh, A. (1995). “Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption”. *Journal of Consumer Research*, 1995.
- Fleury, M. T. L.; Fischer R. M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões. *Revista de Administração* 27 (4), 5-15.
- Fleury, M. T. L.; Fischer R. M. (2013) *Cultura e poder nas organizações*. Atlas.
- Fischer R. M. (2002a). *A responsabilidade da cidadania organizacional. As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 217-231
- Fischer, R. M. (2002b) *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. Editora Gente.
- Fischer, R. M. (2013). *Agenda Social no Brasil*. : Junqueira, L. (org) *Gestão Social: mobilizações e conexões*, São Paulo: LCTE Editora.
- Fischer, R. M. (2014). *Negócios sociais*. in: BOULLOSA, R. (org) *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA.

- Freeman, R. E. and Reed, D.L. (1983). Stakeholders and Stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, v. 25, n. 3, Spring.
- Freire, P. (2001). *Pedagogia do oprimido*. 31. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Friese, S. (2016). Qualitative data analysis software: The state of the art. Special Issue: Qualitative Research in the Digital Humanities, Bosch, Reinoud (Ed.), *KWALON*, 61, 21(1), 34-45.
- Gaia *Education* (2020), <https://www.gaiaeducation.org/>, acessado em 15/10/2020.
- Galera, G.; Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, v. 5, n. 3, p. 210–228.
- Garaway, G. B. (1995). Participatory evaluation. *Studies in Educational Evaluation*, 21(1), 85–102. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0191-491X\(95\)00007-H](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0191-491X(95)00007-H)
- García, R. Interdisciplinariedad y sistemas complejos. E. Leff (Ed.), *Ciencias sociales y formación ambiental*, Gedisa, Barcelona (1994), pp. 85-124.
- Gil, A. C. (1994) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Gold, R. (1958). Roles in sociological field observation. *Social Forces*, 36, 217–223.
- Governance International. (2019). <http://www.govint.org/english/main-menu/our-services/engagement/coproduction-tree.html> (acesso em 01 de maio de 2019).
- Grier, R., & Dearmon, J. (2011). *Trust and the accumulation of physical and human capital*. *European Journal of Political Economy* (Vol. 27). <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2011.03.001>.
- Grina, J. (2015), *cocreate Social Innovation: A mapping of cocreation methods for Social Innovation*. Faculty of Engineering, LTH at Lund University, June.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Guclu, A., Dees, G.B. and Anderson, B. (2002), “The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit”, Version: (A) 10/24/02, Fuqua School of Business.
- Haan, Arjan (2007). *Reclaiming Social Policy: Globalization, Social Exclusion and New Poverty Reduction Strategies*. Basingstoke, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Hagan, M. (2019). Participatory design for innovation in access to justice. *Daedalus*, 148(1), 120–127. https://doi.org/10.1162/DAED_a_00544.
- Hlady-Rispal, M. and Servantie, V. (2018), “Deconstructing the way in which value is created in the context of social entrepreneurship”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, pp. 62-80.
- IFP (2020), entrevista semi-estruturada concedida a Fernanda Haskel pelas coprodutoras do Cambia Favela da Paz.
- Instituto Favela de Paz (2020), <https://www.facebook.com/institutofaveladapaz/>, acessado em 15/10/2020.
- IIRC (2011) *IIRC: Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century*
- Iris, A. (n.d.). (2019). *IRIS + Core Metrics Sets Fundamentals*.
- Joshi, A. and Moore, M. (2004) Institutionalised coproduction: Unorthodox public service delivery in challenging environments. *Journal of Development Studies* 40(4): 31–49.
- Kambil, A; Friesen G.B; and Sundaram A. (1999). *Cocreation: A New Source of Value*. Accenture Outlook, 2, 1999.
- Kambil, A.; Ginsberg, A.; and Bloch, M. Re-inventing value propositions. *Stern Working Paper IS-96-21*, New York University, 1996.
- Kato, S; Weaver, R. L. and Ashley, S., *Measuring Social Value: Potential Applications of the Capabilities Approach*, *Academy of Management*, 2016.

- Kokko, S. (2018). Social entrepreneurship: creating social value when bridging holes. *Social Enterprise Journal*, 14(4), 410–428. <https://doi.org/10.1108/sej-01-2018-0003>.
- Kroeger, A. and Weber, C. Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation. *Academy of Management Review*. Vol. 39, No. 4. 2014.
- Kruger, C., Caiado, R. G. G., França, S. L. B., & Quelhas, O. L. G. (2018). A holistic model integrating value cocreation methodologies towards sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 191, 400–416. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.180>
- Kühnen, M. and Hahn, R; *Social Indicators in Corporate Sustainability Performance Measurement*, Academy of Management, 2015.
- L'opera-Molano, D., L'opera-Milano, A. M. (2020), Designing communities in peace: Participatory action-research approaches embedded in regional education in Colombia. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations : a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Diateino.
- Langella, V.; Pedrini, M.; *Measurement of Social Impact in Financial Institutions: The Case of Banca Popolare Etica*, *Academy of Management*, 2015.
- Lee, M. and Battilana, J. (2013), “How the zebra got its stripes: Imprinting of individuals and hybrid social ventures”, No. 14-005, Harvard Business School Working Paper, July.
- Lee, R. and Fielding, N. (1991). Computing for qualitative research: options, problems and potential. In: Fielding, N.; Lee, R. (eds.) *Using computers in qualitative research*. London: Sage.
- Leonard, Herman B. “When Is Doing Business with the Poor Good—for the Poor? A Household and National Income Accounting Approach.” En *Business Solutions for the Global Poor: Creating Economic and Social Value*, editado por Kasturi
- Lepak, D.P., Smith, K.G. and Taylor, S.M. (2007), “Introduction to special topic forum: value creation and value capture: a multilevel perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 180-194.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1986), “But is it rigorous? trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation”, *New Directions for Program Evaluation*, Vol. 1986 No. 30, pp. 73-84.
- Loeffler E, Parrado S, Bovaird T and Van Ryzin G (2008) ‘If You Want to Go Fast, Walk Alone: If You Want to Go Far, Walk Together’: Citizens and the coproduction of Public Services. Paris: French Ministry of the Treasury, Public Accounts and Civil Service, on behalf of the Presidency of the EU.
- Maguire, M. (2001). Methods to support human-centred design. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(4), 587–634. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/ijhc.2001.0503>
- Maguire, M. (2001). Methods to support human-centred design. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(4), 587–634. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/ijhc.2001.0503>.
- Mair, J. and Martí, I. (2006), “Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight”, *Journal of World Business*, Vol. 41 No. 1, pp. 36-44.
- Martins, G. Theóphilo, C (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Maskrey, A. (2011) Revisiting community-based disaster risk management, *Environmental Hazards*, 10:1, 42-52
- Mazzon, J. A. (2018). Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(05), 747–770. <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>.
- Meta Integral (2019). <https://metaintegral.com>. Acesso em junho de 2019.
- Meyskens, M., Carsrud, A. L., & Cardozo, R. N. (2010). The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. *Entrepreneurship and Regional Development*

(Vol. 22). <https://doi.org/10.1080/08985620903168299>.

- Molecke, Greg S. Creating Objectivity in Social Entrepreneurship Impact Reporting Where There Is None, Academy of Management. Vol. 2015.
- Morrow, Susan L. (2007). Qualitative research in counseling psychology: Conceptual foundations. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 209-235.
- Morrow, Susan L. (2007). Qualitative research in counseling psychology: Conceptual foundations. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 209-235.
- Myers, M.D. (2013) *Qualitative Research in Business & Management*. 2nd Edition, Sage Publications, London
- Nesta. (2011). Coproduction Phase 2: Taking coproduction to scale in services for patients with long term health conditions. Strategic partners - call for proposals. London: NESTA.
- Normann, R.; Ramirez, R. (July–August 1993) “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy”. *Harvard Business Review*
- Ostrom V and Ostrom E (1977) Public goods and public choices. In: Savas, ES (ed.) *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*. Boulder, CO: Westview Press, 7–49
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 280.
- Ostrom, E. (1996) Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World Development* 24(6): 1073–1087.
- Ostrom, E. (1999). Coping with tragedies of the commons. *Annual Review of Political Science*, v. 2, n. June, p. 493–535.
- Pache, A. C. and Santos, F. (2013), “Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to conflicting institutional logics”, *Academy of Management Journal*, Vol. 56 No. 4, pp. 972-1001.
- Pallot, M. Trousse, B. Senach, B. Scapin, D. (2010) *Living Lab Research Landscape: From User Centred Design and User Experience towards User Cocreation*. First European Summer. School “Living Labs”, Inria (ICT Usage Lab), Userlab, EspaceNet, Universcience, Aug 2010, Paris, France.
- Papineau, D., & Kiely, M. C. (1996). *Participatory evaluation in a community organization: Fostering stakeholder empowerment and utilization*. *Evaluation and Program Planning*, 19(1), 79–93. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0149-7189\(95\)00041-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0149-7189(95)00041-0)
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd Edition, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Patton, M. Q. (2010) *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Publicação do autor.
- Pérez Sánchez, M.; Requena, A. T.; Ortega Pérez, N. El modelo de evaluación participativo contextualizado (mepac) aplicado al proyecto “granada-empleo” barataria. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, n. 15, 2013, pp. 179-194.
- Pestoff, V. (2012) coproduction and third sector social services in Europe: Some crucial conceptual issues. In: Pestoff V, Brandsen T and Verschuere B (eds) *New Public Governance, the Third Sector and coproduction*. London: Routledge, pp. 13–34.
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Miller Fall 2008. Stanford Social Innovation Review*, (January 2008).
- Pieters, M.; Jansen, S. (2017). *The 7 Principles of Complete Cocreation*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 59(1/2), 2-17.
- Portocarrero, F. Delgado, Á. J. (2010) Inclusive Business and Social Value Creation. In: Social Enterprise Knowledge Network - SEKN (Ed.). *Social Inclusive Business*. [s.l.] SEKN, 2010. p. 261–293.
- Prahalad, C. K.; Hart, S. (2002) The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, v. 1, n. 26, p. 1–14.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2009) “CoCreation Connection”. *Strategy and Business*, 50-61
- Prefeitura de São Paulo. 2019. Jornada Aberta de Inovação – Cambia Festival no Societal Transformation Lab [Web page]. Publicado em <<https://bit.ly/3fZ6wWt>>.
- Pritchett, L. Samji, S., HammeR, J. (2013). It's All About M&E: Using Structured Experiential Learning (“e”) to Crawl the Design Space Faculty Research Working Paper Series Lant. <http://web.hks.harvard.edu/publications>.
- Ramírez, R. (1999) Value coproduction: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal* 20(1): 49–65. Ryan-Collins.
- Rangan, John Quelch, Gustavo Herrero e Brooke Barton. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
- Raymond, M., & DeNardis, L. (2015). Multistakeholderism: Anatomy of an inchoate global institution. *International Theory*, 7, 1–45. <https://doi.org/10.1017/S1752971915000081>
- Raymond, M., & DeNardis, L. (2015). Multistakeholderism: Anatomy of an inchoate global institution. *International Theory*, 7(3), 572-616. doi:10.1017/S1752971915000081
- Reypens C, Lievens A, Blazevic V. Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks: Practices of mobilizing multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries. *Organization Studies*. September 2019. doi:10.1177/0170840619868268
- Santos, B. S. (2004), “Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências”, in B. S. Santos (org.), *Conhecimento prudente para uma vida decente: ‘um discurso sobre as Ciências’ revisitado*. São Paulo: Cortez, 777-821. DOI : 10.4000/rccs.1285
- Santos, B. S. (2007). *Para uma revolução democrática da justiça*. São Paulo: Cortez.
- Santos, S. R. *Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa biomédica*. J Ped. 1999; 75(6):401- 6.
- Saurabh, L., Measuring to Improve vs Measuring to Prove: Monitoring and Evaluation in Social Enterprise, *Academy of Management*, 2016.
- SCHEIN, Edgard. (1984) “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, e “How Culture Forms, Develops, end Changes”, In: KILMANN ed alii, op.cit.
- SCHEIN, E. (2016) *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition. ISBN: 978-1-119-21204-1
- Schwandt, T. A. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa:: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social (pp. 193-217). In N. K. Denzin. & Y. S. Lincoln (Eds.), *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (2004). *Qualitative research practice*. London, UK: Sage.
- Selltiz, Writsman, Cook. (1987) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. v. 1/3. 2. ed. São Paulo: E.P.U.
- Sen, A. K. (1979). Personal utilities and public judgements: or what’s wrong with welfare economics. *The Economic Journal*, vol. 89, pp. 537-558.
- Sen, A. K. (1985). *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: North-Holland.

- Sen, A. K. (1987). The standard of living: lecture II, lives and capabilities. In *The Standard of Living*, Amartya K. Sen, Geoffrey Hawthorn and John Muellbauer, eds. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, pp. 20-38.
- Sen, A. K. (2000) *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Sen, A. K. (2000). Social Exclusion: Concept, Application, and Scrutiny. Social Development Paper, No. 1. Manila: Office of Environment and Social Development, Asian Development Bank.
- Skelcher, C. and Smith, S.R. (2015), “Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits”, *Public Administration*, Vol. 93 No. 2, pp. 433-448
- Stevens, R., N. Moray, and J. Bruneel. 2014. “The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation.” *Entrepreneurship, Theory and Practice* 39 (5): 1051–1082.
- Tamera (2020), <https://www.tamera.org/pt/>, acessado em 15/10/2020.
- Teodósio, A. (2014). Organizações da Sociedade Civil in: BOULLOSA, R. (org) *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA.
- Thornton, P.H. and Ocasio, W. (2008), “Institutional logics”, in Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. and Sahlin-Andersson, K. (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London, pp. 99-129.
- Torres, H. G. Barki, E. (2013). Por uma Classificação dos Negócios com Impacto Social. In: VII ENAPEGS - Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém, PA. Anais. Belém, PA: Unama - Universidade da Amazônia.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24: 520-524.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value cocreation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vergara, S. (2012) *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2012.
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). *Cocreation and coproduction in Social Innovation: A Systematic Review and Future Research Agenda*. Lipse.Org, 320090.
- Vredenburg, K. 2002. *User-centered design; an integrated approach*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ward, J., and UN Women. (2013). *Violence against Women in Conflict, Post-conflict and Emergency Settings*, (December), 507.
- Wetter-Edman, K. Sangiorgi, D., Edvardsson B., Holmlid, S., Grönroos, C.; Mattelmäki, T. (2014) Design for Value coCreation: Exploring Synergies Between Design for Service and Service Logic. *Service Science* 6(2):106-121.
- Wever, R., van Kuijk, J., & Boks, C. (2008). User-centred design for sustainable behaviour. *International Journal of Sustainable Engineering*, 1(1), 9–20. <https://doi.org/10.1080/19397030802166205>.
- Wilber, K. (2006). Introduction to the integral approach (and the AQAL map). Retrieved July 7 2016..
- Winters, P., & Chiodi, V. (2011). Human Capital Investment and Long-term Poverty Reduction in Rural Mexico. *Journal of International Development* (Vol. 23). <https://doi.org/10.1002/jid.1664>.
- World Bank (2017). *The Inclusive Growth and Development Report*. World Economic Forum. Geneva.
- Yin, R.K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition, SAGE Publications Ltd: Thousand Oaks, CA.

Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. and Shulman, J.M. (2009), "A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 No. 5, pp. 519-532.

Apêndice 1: Roteiro semiestruturado – Coprodutores IFP

Roteiro aplicado aos grupos de coprodutoras
Time Cambia (CAM) e Instituto favela da Paz (IFP)

Pergunta geradora: Como foi sua experiência no Cambia Festival?

1. Em que momento e como você participou?
2. Como foi o processo de criação do Cambia?
3. Você considera que o Cambia foi construído de maneira coletiva? Por quem?
4. Você identificou desafios no processo? Quais? Quais estratégias foram adotadas para superá-los?
5. Com base nos aprendizados do processo, quais as recomendações que você daria para uma construção semelhante a que aconteceu com o Cambia?
6. Qual a importância do Cambia para você?
7. Da sua perspectiva, qual a importância do Cambia para o coletivo que fez parte da construção?
8. Da sua perspectiva, qual a importância do Cambia para o Jardim Nakamura?

Pergunta específica para CAM: Qual foi a importância da Jornada Aberta de Inovação?

Apêndice 2: Roteiro semiestruturado – Coprodutores ESP

Roteiro aplicado com especialistas (ESP)

Pergunta geradora: como e porque sua trajetória chegou ao tema cocriação?

Nota: Antes de começar as entrevistas, foi declarado o conceito de coprodução e todas as entrevistadas entenderam o sentido como sinônimo de cocriação, sua área de expertise.

1. O que é cocriação?
2. A partir de sua experiência, quais são as diferenças entre os projetos que são e os que não são cocriados?
3. Você poderia descrever como acontece o processo de cocriação?
4. Na sua perspectiva, qual é a importância da cocriação?

A seguir, uma pergunta complementar e não prevista no roteiro original que surgiu a partir dos dados da primeira entrevista realizada com os especialistas:

5. O que é necessário para que a cocriação acontecer?

Apêndice 3: Índice de códigos (*Code Index*)

Quadro 23: *Code index*: Arranjo para os significados dos vários níveis de codificação e etapas de análise

HIERARQUIA DE CÓDIGOS	CODIFICAÇÃO NO ATLAS.TI	PROCEDIMENTOS ANÁLISE E FERRAMENTAS DO ATLAS.TI	EXEMPLOS
Código conceito	Letras minúsculas e pretas	ANÁLISE GERAL Leitura aberta Codificação aberta e axial FERRAMENTAS DO ATLAS.ti Citações e códigos (Atlas.ti) <i>Memos</i> e comentários (Atlas.ti)	“O planejamento não funciona para nós” “É preciso estabelecer relações de confiança” “A diversidade de repertórios amplia o horizonte de atuação” “A cocriação favorece a inovação” “É importante uma liderança local para ancorar o projeto”
CATEGORIA	Letras maiúsculas e coloridas	ANÁLISE SEMÂNTICA Leitura por partes Codificação seletiva Inter-relações de códigos FERRAMENTAS DO ATLAS.TI Códigos e grupos de códigos (Atlas.ti) <i>Memos</i> e comentários (Atlas.ti) Redes semânticas (Atlas.ti)	C.CO_ CARACTERÍSTICAS ESTRUTURANTES DA COPRODUÇÃO
subcategoria	Letras minúsculas, coloridas tal como os outros códigos da categoria		c.co_: incluir o público impactado c.co_: diversidade de repertórios c.co_: colaboração extrema c.co_: abertura para o que emerge do campo
/DIMENSÃO	Letras maiúsculas precedidas do símbolo (/), colorido	ANÁLISE SOCIOCULTURAL E ABSTRAÇÃO TEÓRICA	/CARACTERIZAÇÃO
/sub-dimensão	Letras maiúsculas precedidas do símbolo (/) e com o início vinculado à dimensão pertencente	Aprimoramento de: Códigos e grupos de códigos (Atlas.ti) <i>Memos</i> e comentários (Atlas.ti) Redes semânticas (Atlas.ti)	/caracterização: características estruturantes
Dados sociodemográficos para codificar atributos dos participantes da pesquisa.	Letras minúsculas, com o prefixo #, cinza		#background: rural #background: central #background: periferia #gênero: masculino #gênero: feminino
Códigos em desenvolvimento para ser hierarquizado e compor uma rede semântica	Letras minúsculas, com prefixo de asterisco (*)	Durante todo o processo de análise e codificação até a saturação dos dados	* admiração pelas pessoas * valorização de seus talentos, saberes e ofertas * confiança criativa

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Friese (2016).

Apêndice 4: Categorias teórico-empíricas: condições adequadas de participação

No quadro 24, há a lista de categorias que compõem as condições adequadas de participação.

Quadro 24: Categorias das condições adequadas de participação

Condições adequadas de participação	
/MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO	FONTE
Modelos de governança e processos decisórios inclusivos e participativos. Auerswald, 2009; Domenico, Haugh e Trace, 2010; Galera e Borzaga, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010.	TEO
Modelo de gestão flexível, aberto e responsivo.	ESP, CAM, IFP.
Modelo de gestão e processos decisórios horizontais.	CAM, IFP.
Ter clareza dos contornos na gestão.	CAM.
Utilizar métodos de facilitação de processo.	CAM.
Adotar protocolos de diálogo e tomada de decisão.	CAM.
Contar com alguém que facilite o processo.	ESP.
Facilitadores: envolver tomadores de decisão.	ESP.
FORMAR GRUPO	FONTE
Acordos claros e com sentido para o grupo.	ESP.
Conhecer as habilidades, talentos, vontades e disponibilidade.	ESP, CAM, IFP.
Definição de papéis e responsabilidades.	CAM.
Identificação com o que será cocriado.	ESP.
Integração e conexão de pessoas com diferentes repertórios.	ESP, CAM, IFP.
ALINHAMENTO	FONTE
Alinhamento de expectativa.	ESP, CAM, IFP.
Visão compartilhada do problema e do objetivo.	ESP, CAM, IFP.
Alinhamento de princípios e valores.	ESP, CAM, IFP.
Clareza do processo.	ESP.
Clareza de papéis e responsabilidades.	ESP, CAM.
Clareza dos níveis de participação e zonas de autonomia.	ESP, CAM
RELAÇÕES DE CONFIANÇA PRINCÍPIOS DE VIVER E APRENDER EM COMUNIDADE	
Liderança compartilhada e distribuída: “a responsabilidade não é individual é de todo mundo”.	IFP.
“Celebrar as conquistas”.	IFP.
“Coerência aos princípios e valores”.	IFP.
“Conhecer e respeitar o contexto local”.	IFP.

“Confiar nas pessoas, na intuição e no fluxo dos acontecimentos”.	IFP.
“Conhecer as pessoas e estabelecer conexões aprofundadas por meio da convivência”.	IFP.
Mutualidade reciprocidade e igualdade nas relações (Nesta, 2011; Portocarrero & Delgado 2010; Ostrom 1990).	TEO, ESP, CAM, IFP.
Comunicação, diálogo, cooperação e relações de confiança (Ostrom, 1990; Sen 2010).	TEO, ESP, CAM, IFP.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Apêndice 5: Campo da cocriação

No quadro 25, há a lista de categorias que compõem as condições adequadas de participação.

Quadro 25: Categorias do campo da cocriação

CAMPO DA COCRIAÇÃO	
PRINCÍPIOS DE VIVER E APRENDER EM COMUNIDADE	
CAMPO DA PRESENÇA	FONTE
Copresença radical: anulação simbólica e temporária das desigualdades estruturais.	Santos, 2004.
<i>Awareness-based collective action.</i>	<i>Presencing Institute.</i>
Abertura do coração.	<i>Presencing Institute.</i>
Abertura da mente.	<i>Presencing Institute.</i>
Abertura da vontade.	<i>Presencing Institute.</i>
Qualidade da escuta.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Qualidade da presença e atenção.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
CAMPO DO ENCONTRO	FONTE
AMBIENTE DE CONFIANÇA	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Diálogo franco, honesto, respeitoso e acolhedor.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Permeabilidade, disponibilidade e não julgamento.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Espaço igualitário de fala.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Proporciona segurança emocional.	ESP, 2020; CAM, 2020.
Escuta ativa e fala intencional.	ESP, 2020; CAM, 2020.
Equidade, reciprocidade e mutualidade nas relações.	Santos 2004; Auerswald, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010.
AMBIENTE APRECIATIVO	FONTE
Interesse pelo outro.	ESP, 2020; CAM, 2020.
Admiração.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Valorização e apreciação dos diferentes repertórios e saberes.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Apreciação e valorização dos talentos e contribuições.	ESP, 2020; CAM, 2020.
CAMPO DO CUIDADO	FONTE
Autocuidado.	CAM, 2020.
Cuidado com as relações.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Estabelecer relações de confiança.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Horizontalidade, mutualidade e reciprocidade nas relações.	Nesta, 2011.
Reciprocidade.	Portocarrero de Delgado, 2010.

Mutualidade.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Copresença radical: equidade no reconhecimento dos saberes e ativos.	Santos, 2004.
Equidade nas relações.	Auerswald, 2009.
CAMPO DA CRIATIVIDADE	FONTE
Espaço do improviso e do inesperado.	ESP, 2020; CAM, 2020.
Ambiente favorável à criatividade.	ESP, 2020; CAM, 2020.
Abertura para o inesperado que emerge do campo de encontro entre as pessoas.	ESP, 2020; CAM, 2020; IFP, 2020.
Vulnerabilidade como potência criativa.	ESP, 2020.
CAMPO DA TROCA, INTERCÂMBIO, INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO	FONTE
Legitimidade dos saberes e iniciativas.	Portocarrero e Delgado, 2010; Santos, 2004.
Troca, compartilhamento e ações intersetoriais.	Ostrom, 1999; Phills et al., 2008.
Comunicação.	Ostrom, 1999.
Troca e intercâmbio de saberes e ideias.	Ostrom, 1999; Phills et al., 2008.
Intercâmbio de recursos.	Phills et al., 2008.
Integração de diferentes públicos.	Phills et al., 2008.
Ações intersetoriais.	Phills et al., 2008.
Troca em diversidade de repertórios e pluralidade de saberes.	ESP, 2020.
INFLUENCIADORES DO CAMPO	FONTE
Assimetrias estruturais de poder.	Bourdieu, 1977; 1978; 1986; Portocarrero e Delgado, 2010.
Desigualdades de gênero, classe e cor da pele.	Portocarrero e Delgado, 2010.
Diferenças de capitais, dentre eles o cultural e simbólico.	Bourdieu, 1977; 1978; 1986.
Cultura organizacional e modo de operar.	IFP, 2020.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Apêndice 6: Efeitos potenciais das condições adequadas de participação para a qualidade do campo

Quadro 26: Efeitos potenciais das condições adequadas para a qualidade do campo

Efeitos potenciais das condições adequadas para a qualidade do campo (ESP, CAM, IFP)	
<p>PRINCÍPIOS DE VIVER E APRENDER EM COMUNIDADE (IFP, CAM): decidir estar, construir e viver em coletivo com disponibilidade de “correr risco juntos”.</p>	<p>Efeito comunidade: Alegria de estar em comunidade (CAM, IFP). Estímulo à criatividade (ESP, IFP). Coesão do grupo (ESP, IFP). Autoconfiança e alegria (ESP, CAM, IFP). Confiar nas pessoas, na intuição no fluxo dos acontecimentos (CAM, IFP). Gratidão por ser uma pessoa melhor com o outro (IFP). Mutualidade (ESP, CAM, IFP). Reciprocidade (ESP, CAM, IFP). Orgulho e pertencimento (ESP, IFP). Vínculos e relações de confiança (ESP, CAM, IFP).</p> <p>Efeitos condições adequadas: Conexão humana (ESP, CAM, IFP). Relações de confiança (ESP, CAM, IFP). Segurança para se sentirem vulneráveis (ESP, CAM, IFP).</p>
<p>MODELOS DE GOVERNANÇA e processos decisórios inclusivos e participativos (Auerswald, 2009; Domenico, Haugh & Trace, 2010; Galera e Borzaga, 2009; Portocarrero e Delgado, 2010), com contornos de gestão, com protocolos de diálogo e tomada de decisão, a ponto de criar um ambiente seguro e de confiança.</p>	<p>Efeito governança: Distribuição proporcional e equilibrada das responsabilidades (CAM, IFP). Aprender a decidir em coletivo (CAM). “Evitar a dor e os desafios de um projeto autogerido” (CAM). Empatia com escuta ativa e fala intencional (ESP, CAM, IFP). Garantir um espaço igualitário de fala (ESP, CAM, IFP). Qualidade nos pensamentos e discussões (ESP, CAM). Horizontalidade na tomada de decisões (CAM, IFP).</p>
<p>COPRESENÇA RADICAL EM ECOLOGIA DE SABERES (Santos, 2009) e apreciação. Considera-se ecologia de saberes como a diversidade de repertórios e pluralidade de saberes. Inclui-se na ecologia de saberes em copresença radical, a inclusão do “público final”.</p>	<p>Efeito campo: Ativa a confiança criativa e inteligência coletiva (ESP, CAM, IFP). Confiança em si mesmo e no coletivo (ESP, CAM, IFP). Descoberta e aprendizagem coletiva (ESP, CAM, IFP). Senso de propriedade (ESP, IFP).</p> <p>Efeito inclusão: Adesão, engajamento e protagonismo local.</p> <p>Efeito ecologia: Diversificação, técnicas de ferramentas e recursos. Ampla representatividade. Soluções adequadas aos problemas. Soluções criativas com potencial de gerar inovação social. Otimização de recursos. Soluções com sentido para as pessoas e adequadas ao contexto.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Apêndice 7: Diário de campo, janeiro 2020

Relato da Pesquisadora: Instituto Favela da Paz

Quando cheguei Claudinho estava em uma mesa de madeira, vestindo boné e camiseta com mais três pessoas na mesa. Uma das mulheres estava falando e ao terminar, ouço a voz dele pela primeira vez, que de maneira tranquila e espontânea falou sorrindo:

Eu acho interessante quando vocês me perguntam sobre colaboração, sobre como colaborar. Quer saber como aprendemos a colaborar? Morando aqui. É só viver com muita gente em um espaço pequeno e a gente aprende a colaborar. Um dá para o outro aquilo que tem e vivemos juntos. Aqui aprendemos assim. (Claudinho Miranda, Instituto Favela da Paz)

Ao ouvir, fiquei com um misto de surpresa, alegria e curiosidade. Profundamente atravessada pelo que havia escutado, disfarço e pego um copo de água, sem nada dizer. Volto e pergunto se posso sentar com eles. Ele responde: “claro, senta aí”. Sentei e ainda um tanto desconcertada, segui ouvindo e anotando em meu diário de campo a experiência e as sensações de estar ali. Elem, companheira e uma das lideranças do Instituto, também estava sentada à mesa.

Ao continuar acompanhando a conversa, percebi que estavam no meio de uma entrevista em que a mulher que estava falando era Gisele Paulino, da Unikebradas - uma universidade livre com mestres da quebrada. Celso, articulador dessa jornada imersiva de aprendizagem, cocriador do Cambia no Programa do Presencing, também da Unikebradas estava em pé, na cabeceira da mesa, perto da porta. Descobri naquele instante que Claudinho é um mestre da quebrada pelo Unikebradas. Aquele momento me despertou uma certeza íntima de que estava em um lugar onde teria muito o que aprender sobre cocriação, sobre culturas regenerativas e como viver a economia da dádiva com um Instituto que nasceu e cresceu na favela.

Dentre tantas novidades, distrações e olhares sorrateiros de uma curiosidade investigativa que crescia, comecei a notar as paredes, as cores, a disposição dos móveis. Para chegar, sobe-se dois longos lances de escada em cimento, com paredes estreitas e chega-se à cozinha, onde estava a mesa e as pessoas conversando. A cozinha é o ambiente de chegada no Instituto, ao fundo, logo acima do fogão, como cartão de visita estava “VegeArt - servimos o mundo que queremos”. A mesa onde as pessoas estavam sentadas é o ponto de encontro para conversas e refeições.

De onde estava sentada, via-se na porta um desenho de claquete, na outra um símbolo sagrado indiano, na parede a pintura de uma mulher negra, na outra a prateleira com pratos e o filtro de água. Segui ouvindo, observando e anotando os detalhes que estruturam aquele

lugar que estava de portas em um domingo de sol. Sol escaldante, casas em cima de casa, muita gente, pouco espaço. No prédio do Instituto, moram sete famílias.

Ali na mesa me dei conta que estava imersa em uma jornada de aprendizagem da qual nunca mais sairia a mesma. Sou branca, crescida em um bairro pobre da Grande Florianópolis, que é muito diferente de bairros pobres da Grande São Paulo. Os da megalópole, são bem maiores e complexos. Quando aceitei o convite do Celso, um dos cocriadores do Cambia na Jornada, quem indicou conhecermos o Favela da Paz, imaginei estar indo para um lugar que certamente não seria tão diferente do que eu já conhecia no Sul. Mas era.

Estava na mesa, com lideranças locais, no prédio do Instituto que fica na rua que já foi considerada a rua mais violenta do mundo, onde na década de 1990. Segundo as pessoas do Instituto, chegaram a morrer sete pessoas por dia na rua 2. Há violência, há muita pobreza e escassez, muitas famílias moram em casas de chão batido, sem rede de esgoto e nem água potável. E estamos falando da cidade de São Paulo, a cidade mais rica da América Latina em termos de PIB. Em 2020, 30 anos depois, a realidade ainda é desafiadora pela pobreza, violência e vulnerabilidades sociais, mas, como afirma Claudinho “uma comunidade trabalhada, mais consciente, transformada pela música, pela arte e pela cultura de Paz”.

Eles relatam que é um local em que moram pessoas que certamente sofrem opressões, exclusões e exploração históricas pelos sistemas dominantes e a violência estrutural, como o racismo por exemplo. Claudinho, autodenominado de neto de negro e índio, cuja família veio do nordeste para a cidade de São Paulo tentar a vida, junto com o irmão e apoiado pelo pai e mãe, abriram sua vida para seus talentos e vontades pessoais desde muito cedo: para a música. O pai fez de tudo na vida e conseguiu com ajuda coletiva montar um estúdio para os meninos e muita gente começou a querer aprender a ser músico. A arte e a música encontraram campo para florescer no meio da favela, com todos os caminhos tristes e possibilidades restritas para quem morava lá desde sempre.

O pai do Claudinho viu o Jardim Nakamura crescer pelos morros, antigamente era só mato, ele conta. E conta também a história de muita batalha e luta, até hoje ele diz lembrar cada tijolo colocado no prédio em que hoje todos moram e é a sede do Instituto Favela da Paz. A mãe é uma artista talentosa, enfeita tudo quanto é canto da casa. Gosta de fazer bonequinhos de pano que ela mesma costurou e tá pensando em fazer mais porque o povo que vai lá gosta.

Hoje, no Instituto Favela da Paz além do Poesia Soul, uma banda que nasceu com o samba e manifesta poesia, há um estúdio de inovação de tecnologias de baixo custo para a sustentabilidade, liderado pelo Fabio Miranda; um restaurante vegetariano liderado por Elem;

um estúdio de audiovisual, com fotografia e produção de vídeos liderado por Raphael e a Ágata. Todos moram no Instituto com o pai e a mãe do Claudinho e do Fábio e com as crianças.

Elem ama as pessoas ao redor da mesa, cozinhar para ela é um ato de amor e generosidade, ter uma mesa sempre foi um sonho para a mestre do VegeArt. Ele é artista, tem um diário de sonhos profundos e é também vocalista da banda. O fogão do VegeArt — cozinha coletiva e vegetariana, é alimentado sobretudo com o gás do Biodigestor do Fábio.

Fábio é um cientista autodidata que trabalha com automação. Ele tem uma maletinha que gera energia e demonstra para os jovens aprenderem inovação para a sustentabilidade nas periferias, muitas vezes com patrocínio privado, onde ele dá cursos. Na casa dele, a mais alta do prédio, tem plantas que são irrigadas por um sistema automatizado que ele controla pelo celular. Foi ele quem inventou. Subi para ouvir as histórias do Fábio, de como ele construiu o biodigestor, das vezes que o pessoal da Alemanha e Portugal lá estiveram para conhecer como ele fez funcionar e do empenho que ele tem em criar a mesma tecnologia mais portátil para as famílias do bairro usarem.

Depois de conhecer o trabalho de Fábio, voltei para mesa com Claudinho e Elem. Dei um espaço, entre uma fala e outra e pedi a palavra. Encantada e imersa na experiência e ainda impactada pelo que ouvi ao chegar, resgatei as lentes do tema deste estudo - 'cocriação e Geração de Valor social' - e combinei com minha surpresa pela diversidade, complexidade e pioneirismo dos projetos no Instituto.

Meu interesse investigativo, naquele momento preliminar da pesquisa, estava em torno da cultura organizacional, o modelo de gestão e os processos decisórios. Imaginando que era um processo participativo e coletivo, buscando entender um pouco melhor sobre os processos de gestão e criação de projetos, interessada em como eles se organizavam, eu fiz uma pergunta: “Claudinho, vocês têm vários projetos aqui. Como vocês se organizam? Como são as reuniões de vocês?”. Eis que ele me responde:

Fernanda, fizemos uma única reunião. É quando o projeto começa. E a nossa pergunta é: como vamos cuidar uns dos outros?”. E complementa: “Porque aqui, mais importante do que qualquer projeto é cuidar das relações. É importante que estejamos bem. Aqui temos um ao outro. Os projetos acabam e a gente vai continuar morando juntos. É importante que todos estejam bem. Se tudo der errado, teremos uns aos outros e essa é nossa única garantia.

Ouvi, anotei, sorri quase sem querer por impacto da inesperada e intrigante resposta. Neste momento meu corpo e coração bateram em um mesmo ritmo por perceber que estava diante de um fenômeno muito especial. Esta fala em conjunto com algumas escutas durante a

imersão me deu a impressão de que a cocriação é parte intrínseca à cultura organizacional do Instituto. O que me deu sinais da riqueza que seria estudar a cocriação e a geração de valor social com e ao lado da Favela da Paz. A narrativa das pessoas do Instituto, revelava que tudo que acontecia no Instituto era cocriado e sob a perspectiva do cuidado e de como viver e aprender em comunidade. Os fatores que pareciam constituir o modelo de gestão do Instituto pareciam estar sob uma lógica horizontal, responsiva e com liderança e responsabilidade distribuídas.

Nesta primeira visita foi possível ter um panorama do jeito como o Instituto Favela da Paz funciona: de um jeito coletivo, colaborativo, impulsionados pela arte, pela música, pela sustentabilidade e regeneração. Eles declaram a orientação pelo servir e se preocupam em cuidar uns dos outros, das relações e do impacto de suas ações individuais e coletivas no mundo. Entre eles, parece haver cuidado mútuo, onde um incentiva o talento e sonho do outro e eles decidem juntos como fazer.

Lógico que tem dificuldades. Cada um é de um jeito. Quando um não tá bem, o outro está. E aí tem uma terceira pessoa, Porque aqui sempre tem um terceiro, que muitas vezes ajuda a mediar. Estamos juntos e juntos e em comunidade. Isso ajuda a tomar decisões coletivas e seguir com as coisas do Instituto.

Era maio de 2019, pré segunda edição do Cambia, durante a Jornada de Aprendizagem recomendada pela jornada U. Naquele momento tive a terceira confirmação sobre os motivos de estudar o caso Cambia. O primeiro foi o chamado de “cocriar o futuro” ao lado do Presencing Institute, do MIT com um caso desenhado para culturas regenerativas; o segundo foi a quantidade e diversidade de pessoas do primeiro encontro da Jornada de Inovação e as características do caso em estudo; o terceiro, a confirmação de que seria realizado na favela com cocriação local e apoiado pelo Instituto Favela da Paz.

Depois deste primeiro encontro mais dois aconteceram. O segundo foi quando facilitei uma roda de sonhos onde cada uma das pessoas presentes colocou sua intenção e vontade, a partir da qual o para o Cambia Favela da Paz foi cocriado localmente. Surgiu tudo quanto é tipo de sonho, dentre eles, o de fazer parte coletivamente de um movimento de dança mundial que milita contra a violência contra as mulheres. Esse era o sonho da Elem afirmando que no bairro é necessário um movimento de conscientização coletiva contra violências domésticas.

Os sonhos viram uma nova edição do Festival que foi executada com uma ação coletiva auto-organizada com a participação do Instituto Favela da Paz, cocriadores Cambia u.lab-2x e moradores do Bairro Jardim Nakamura. Essa mobilização atraiu muitas pessoas e de todos os cantos da cidade. Eram mais de 300 pessoas participando e oferecendo atividades. Desde

economistas, políticos, biólogos, artistas locais e de outros bairros - periféricos e centrais. Um ponto de encontro, mobilizando sonhos e talentos, cujo tema central foi a Cultura de Paz.

Passados seis meses da realização do Cambia Favela da Paz, consigo agenda para a entrevista em profundidade com Claudinho e Elem. Além da entrevista, iria conviver com eles durante três dias. Hospedada na casa deles, foi uma experiência muito peculiar. Desde o início me senti confortável, bem-vinda, como se estivesse com velhos conhecidos.

Estava com o coração cheio de alegria e expectativa quando cheguei. Entrei na casa com a porta aberta, como de costume e cheguei na cozinha vazia. Esperei um pouco e eles chegaram para me receber com a naturalidade como se de casa fosse. Lembro do abraço da Ellen, do sorriso e dos olhos. Neste mesmo momento do encontro lembro do quanto todas as vezes nos encontramos ela evidenciou a sua paixão por servir e partilhar. Eis que ela expressa: “que bom que deu certo dessa vez.” Neste momento, fiquei um pouco inquieta e ansiosa, sem saber direito como me comportar diante daquele que era o momento tão aguardado para esta pesquisa.

Iria ouvir as pessoas que certamente teriam muito a contribuir com este estudo. Dentre os papéis que segurava, junto com o diário de campo, estava o roteiro da entrevista e uma grande curiosidade sobre o que viria. Comecei a perceber um certo movimento, não sabia exatamente o que estava acontecendo e me dei conta que estávamos todos indo para outro lugar. Um lugar reservado um cantinho precioso para o Instituto, especialmente para fazer a entrevista.

Depois do Claudinho brincar com os meninos de bolinha de gude e Elem e eu colher umas folhas para o chá, tomamos café com um rico papo em que contextualizei um pouco a pesquisa. Em seguida, oficialmente começou a entrevista gravada seguindo o roteiro semi-estruturado (Apêndice 1). No início, agradeci e detalhei meu papel como acadêmica, esclareci meu tema de pesquisa e fenômeno estudado. Eles ficaram contentes com o tema e disseram que outras pessoas, de outras áreas, já foram lá fazer esse tipo de estudo.

Daquele momento, os temas que mais me chamaram a atenção foram a importância do cuidado, dos vínculos e de cultivar relações de confiança: “cuidar das relações vem antes do que qualquer coisa que a gente faça juntos” (Claudinho Miranda). Além disso, a declaração do quanto é necessário respeitar o contexto e ter alinhamento em termos de princípios e propósitos. Fiquei encantada com a profundidade e a vida com que eles traziam os exemplos, sempre permeados pelo contexto da favela, que segundo eles é um contexto de aprendizagem. Aprendizagem em termos de aprender em viver coletivo, colaborar, compartilhar e “lidar com o inesperado o tempo inteiro”.