

doi:10.12662/2359-618xregea.v7i1.p13-30.2018

ARTIGOS

GESTÃO DE RECURSOS RELACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES SOCIAIS EM LIVING LABS: O CASO DO HABITAT LIVING LAB DE VITÓRIA, ES - BRASIL

RESUMO

O presente estudo investiga como são geridos os recursos relacionais para o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs. Trata-se de uma pesquisa qualitativa caracterizada como estudo de caso cuja unidade de análise se refere às ações gerenciais tomadas pelos orquestradores para facilitar a gestão dos recursos relacionais no Living Lab Habitat, único membro ativo da European Network of Living. Gera como principal implicação da teoria existente a criação de conhecimento no âmbito da VBR que permite a identificação de ações para facilitar a gestão de recursos relacionais: gestão de parceiros; gestão da estrutura e de colaboração; e gestão do modo de relacionamento. Em termos gerenciais, possibilita aos responsáveis por Living Labs e/ou outras redes de inovação voltadas para o desenvolvimento de inovações sociais a algumas das “melhores práticas” para a gestão de relações colaborativas em redes de inovação para construir resultados na esfera social, em que alguns recursos suplementares são acessados, como o conhecimento.

Palavras-chave: Inovação social. Living Labs. Orquestração. Recursos relacionais.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade anseia por soluções para os complexos e crescentes desafios sociais que a afligem. O crescente interesse despertado por iniciativas sociais inovadoras denota um campo fértil de estudos para pesquisadores (BIGNETTI, 2011) e tem ganho destaque entre teóricos e práticos (NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

De fato, a inovação social parece estar em uma nova fase voltada para a oferta de soluções não apenas para problemas localizados, mas para questões mais sistêmicas e estruturais (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015) constituindo-se em um novo paradigma de inovação que cresce em importância (HOWALDT; DOMANSKI; KALETKA, 2016) e suscita futuros estudos que tratem de novos paradigmas metodológicos e conceituais (PATIAS et al., 2017). Entretanto, isso apresenta desafios porque muitas das ideias e práticas agrupadas sob o rótulo da inovação social podem ter

Silvio Bitencourt da Silva
sibitencourt@unisin.br
Doutor em Administração.
Professor do Mestrado
Profissional em Direito das
Empresas e dos Negócios e
Coordenador administrativo
dos Institutos Tecnológicos da
Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, UNISINOS, RS - BR.

Claudia Cristina Bitencourt
claudiacb@unisin.br
Doutora em Administração.
Professora Titular e Decana da
Escola de Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, UNISINOS, RS - BR.

relativamente pouco em comum (TRACEY; STOTT, 2017). Os primeiros conceitos apresentaram problemas relacionados à mudança social e evoluíram para compreender as relações entre diferentes atores, entre as instituições e o contexto social em que está inserido (AGOSTINI et al., 2017).

A inovação social, para os fins deste estudo, trata de qualquer inovação que “implique uma nova ideia que tenha potencial para melhorar tanto a qualidade ou a quantidade de vida.” (POL; VILLE, 2009, p. 884). Aqui, o termo é associado à criação de valor social e à indução de mudanças sociais positivas (CHOI; MAJUMDAR, 2015) com ênfase na utilidade das redes e no desenvolvimento de inovações sociais (SONNE, 2015).

Situa-se na área de gestão, ainda pouco explorada neste campo de estudo (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016) e está alinhada ao paradigma democrático que abrange não só a participação das comunidades, mas também percebe o conhecimento produzido nelas como sendo de igual mérito ao de especialistas (MONTGOMERY, 2016).

Exemplos de redes com esse propósito contemplam as constituídas em torno de Living Labs (DEKKERS, 2011). Promovidos principalmente entre os países europeus para ser um novo instrumento de política de inovação para a Europa, tem-se ampliado para diferentes partes do mundo a partir do apoio da European Network of Living Labs (Rede Europeia de Living Labs, em português). No Brasil, emergiram a partir de 2009 com as primeiras adesões a ENoLL em sua 3ª Onda com uma ênfase voltada para a promoção de inovações sociais (SILVA, 2012; PINTO; FONSECA, 2013a). Trata-se de uma nova abordagem para a inovação (MCLOUGHLIN et al., 2018) e podem constituir um mecanismo efetivo para a criação da dinâmica de inovação em ecossistemas e redes (DEL VECCHIO et al., 2017).

A relação dos Living Labs com a inovação social não é algo inédito (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BATTISTI, 2014) e, no Brasil, como um cam-

po emergente de pesquisa tem gerado alguns primeiros estudos relacionados ao tema (SILVA, 2012; PINTO; FONSECA, 2013a, 2013b, 2013c; LITVIN et al., 2015; SILVA, 2015, 2017; MAZZUCO; TEIXEIRA, 2017; SILVA; BITENCOURT, 2019, no prelo).

Para fins deste estudo, um Living Lab voltado para o desenvolvimento de inovações sociais é compreendido como um tipo de organização gerida por PPPs - Parcerias-Pessoais-Público-Privadas por meio de uma rede de inovação em que diferentes partes interessadas, incluindo os cidadãos comuns, constroem soluções para a superação dos desafios sociais por eles identificados.

Os Living Labs neste contexto suscitam diversos desafios teóricos. Um deles, de caráter geral, tende a valorizar as situações de pesquisa que guardam associação com a base teórica reconhecida como Visão Baseada em Recursos - VBR, já apontada como adequada para a discussão sobre Living Labs, pois recursos suplementares são uma necessidade em redes para alavancar uma vantagem competitiva (DEKKERS, 2011).

Nesse contexto, a colaboração precisa ser gerenciada, pois alguns recursos suplementares somente poderiam ser acessados por meio da adoção de estratégias coletivas, (DEKKERS, 2011) tornando-se necessário aprender como lidar com conflitos e com a intermediação, respeitando metas e interesses compartilhados (VAN GEENHUIZEN, 2018).

Em uma reinterpretação da VBR a partir da visão relacional da estratégia, sendo definidos para os fins deste estudo como recursos relacionais (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALES-TRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

De fato, o estudo de recursos relacionais conecta-se às novas fronteiras da pesquisa da inovação social, como destaca Nicholls, Simon e Gabriel (2015) ao discutir o uso de redes para construir resultados na esfera social ou mesmo frente ao conceito de comunidades de inovação social proposto por Toivonen (2016). Tais comunidades são mantidas por culturas comuns

reconhecíveis e espaços on-line / off-line que podem ajudar a introduzir a inovação social em novas definições culturais, circuitos de inovação e promover a colaboração produtiva em meio a diversidade.

Nessa perspectiva, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: como são geridos recursos relacionais em Living Labs brasileiros? Nesse sentido, este estudo pretende analisar a gestão de recursos relacionais para o desenvolvimento de inovações sociais em um Living Lab Brasileiro membro da ENoLL, integrando categorias de análise desenvolvidas em estudos anteriores associadas à VBR e à gestão de redes de inovação.

Este artigo apresenta, além desta seção introdutória, uma discussão teórica na seção seguinte. Na seção 2, demonstra-se a descrição da metodologia. A seção 3 descreve os resultados do estudo e a sua discussão. Na seção 4, são apresentadas as considerações finais. A seção final expõe o referencial adotado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A VBR parece ter atingido a maturidade como uma teoria, encontrando-se em um momento crítico, que seria seguido por sua revitalização ou por seu declínio (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Demonstra, ainda, perspectivas de crescimento (LU; LIU, 2013) especialmente nos temas que se propõem a expandir a VBR, como os sugeridos por Barney, Ketchen e Wright (2011): interligações com outras perspectivas, processos de aquisição e desenvolvimento de recursos, as microfundações da VBR, a relação entre VBR e a sustentabilidade e as questões de método e mensuração.

Aqui, como uma possibilidade de expansão ao se tratar de redes voltadas para o desenvolvimento de inovações sociais, o seu vínculo com a VBR alavanca a criação de conhecimento que se estende além dos motivos de lucro puro e, de acordo com Litz (1996) complementando recursos já existentes com elementos sociais e éticos. Como uma das ampliações do entendimento da VBR, emerge a compreensão da rede de relações como um recurso a ser gerido (BAR-

NEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011) a partir da compreensão prévia de que a natureza dos relacionamentos pode ser mais importante do que a natureza dos recursos compartilhados em ambientes de rede (LAVIE, 2006).

Para Westley e Antadze (2010), a inovação social mobiliza organizações e cidadãos para projetar soluções conjuntas para resolver os problemas sociais e ambientais, quando os modelos tradicionais de inovação têm sido ineficazes.

De acordo com Oosterlynck (2013), a rica variedade de perspectivas sobre a inovação social e a possibilidade de estabelecimento de múltiplas conexões com outras áreas proporciona um amplo e consistente conjunto de conhecimentos de caráter interdisciplinar e transdisciplinar que, quando devidamente utilizado, constitui-se, como também abordado por Moulart et al. (2013), em um *driver* na investigação científica cuja epistemologia e posturas metodológicas estão em desenvolvimento contínuo.

No entanto, apesar do interesse crescente pelo tema, as fronteiras da inovação social ainda não foram completamente definidas, deixando um espaço considerável para as contribuições teóricas e práticas (CAJAIBA-SANTANA, 2014) como a proposta nesse estudo que explora a criação de vínculos da VBR com o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs.

Além disso, organizações, como os Living Labs, não competem no sentido tradicional; fazem-no pelo acesso e pela obtenção de fundos para assegurar a sua sustentabilidade (ARYA; LIN, 2007) um dos cinco princípios-chave (abertura, influência, realismo, valor e sustentabilidade) que guiam as operações de um Living Lab (LIEVENS et al., 2011).

Os living labs, promovidos principalmente entre os países europeus, têm crescido em conjunto com a Rede Europeia de Living Labs (ENoLL) criada em 2006 para ser um novo instrumento de política de inovação para a Europa em um novo paradigma denominado de - Open Innovation 2.0 - OI2 (EUROPA, 2016) e que se tem ampliado para diferentes partes do mundo, incluindo o Brasil. De fato, referem-se a uma abordagem peculiar para acelerar o de-

envolvimento de inovações em redes de inovação colaborativas (LIEVENS et al., 2011).

São compreendidos como uma nova abordagem para a inovação em redes colaborativas, abertas e centradas nos usuários que conectam a capacidade de inovação de diferentes atores em um processo de cocriação em um ambiente da vida real, podendo abranger dimensões sociais e tecnológicas ou ambas, em PPPs - Parcerias-Pessoais-Público-Privadas (DEKKERS, 2011; LEMINEN; WESTERLUND; NYSTRÖM, 2012; LEMINEM, 2013; SCHUURMAN et al., 2013; DELL'ERA; LANDONI, 2014; NYSTRÖM et al., 2014; SCHUURMAN et al., 2016; SCHUURMAN; MAREZ; BALLON, 2016; LEMINEN; NYSTRÖM; WESTERLUND, 2016; DEL VECCHIO et al., 2017; MCLOUGHLIN et al., 2018).

A inovação social em Living Labs tem sido explorada em algumas frentes de pesquisa. Por exemplo, ao se propor que a inovação social pode ter sucesso dentro de Living Labs, que são estruturas especializadas, nas quais a inovação pode ser reforçada e desenvolvida para promover a qualidade de vida dos cidadãos (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012) ou Battisti (2014) que propõe uma definição para Living Labs que atuam no escopo de inovações sociais como (Social Innovation Living Labs – SILL, algo como Laboratórios Vivos para Inovação Social, em português) “uma forma de organização, que é gerido por parcerias público-privadas (PPPs) que se destina a promover a interação contínua com os cidadãos por meio da formação da tecnologia, a fim de permitir aos cidadãos utilizar os serviços que satisfaçam suas necessidades específicas.” (BATTISTI, 2014, p. 16).

Dessa forma, para se compreender a vantagem competitiva no contexto das inovações sociais desenvolvidas em Living Labs, adota-se a noção de vantagem colaborativa (GULATI 1999) e não competitiva, dada a natureza da inovação social sobre a qual a lógica estaria mais voltada ao resultado da inovação e ao desenvolvimento de capacidades relacionais que elevam as habilidades de extrair valor da rede e geram

benefícios mútuos às partes interessadas.

A noção de vantagem colaborativa está alinhada com uma Visão Relacional - VR da estratégia (CROPPER et al., 2008) na qual se apregoa que a sua adoção cria uma fonte inimitável de recursos por meio de uma rede com acesso valioso a informações, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos, investimentos específicos de relacionamento e governança efetiva (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

Além disso, a visão relacional permite ampliar o escopo da VBR ao compreender os relacionamentos como forma de se estabelecerem ações colaborativas que em um ambiente de rede podem se tornar uma fonte inimitável de recursos. A visão relacional não se refere a qualquer tipo de relação estabelecida entre organizações, mas àquelas que buscam implementar uma estratégia de cooperação entre duas ou mais organizações (CROPPER et al., 2008).

Nesta direção, a visão relacional contribui com elementos que problematizam, questionam e complementam a VBR (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014) em que é possível apreender com base em outros estudos, como os de Gulati, Nohria e Zaheer (2000) que alguns recursos somente poderão ser acessados por meio da cooperação interorganizacional. Para tais autores, as estratégias coletivas poderiam proporcionar três tipos de recursos estratégicos distintos:

- a) estrutura de colaboração como um recurso, em que relacionamentos com uma série de parceiros, poderá proporcionar oportunidades como única frente aos que não possuem tais relacionamentos;
- b) o modo de relacionamento como um recurso, em que a qualidade de relacionamento entre os atores possibilitam uma maior confiança e um menor oportunismo, afetando o desempenho dos que integram a rede e;
- c) os parceiros como um recurso, quando a possibilidade de compartilhamento de conhecimento, de boas

práticas e o acesso a soluções de problemas de forma coletiva, poderia gerar recursos exclusivos para os atores que rotineiramente se relacionam.

Uma das críticas à VBR está voltada a forma com que são desenvolvidos recursos e capacidades para a obtenção de vantagem competitiva, os quais não surgiriam naturalmente (Kraaijenbrink; SPENDER; GROEN, 2010). Ao contrário, o seu desenvolvimento deve ser conduzido ativamente pelos gestores (HEL FAT et al., 2007; MAHONEY, 1995; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007).

Nesta direção, ao se investigar como são geridos os recursos relacionais em Living Labs brasileiros assume-se que a influência dos recursos sobre o desempenho de um Living Lab não é resultado apenas da sua posse, mas envolve a ação gerencial sobre o portfólio de recursos (HEL FAT et al., 2007; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007) definida como orquestração de recursos (SIRMON et al., 2011).

A orquestração de recursos preconiza que as atividades de gestão dos recursos devem ser cuidadosamente priorizadas, sincronizadas e suportadas e que é a combinação de recursos, capacidades e habilidades gerenciais que possibilitam a obtenção de um desempenho superior (HEL FAT et al., 2007; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; SIRMON et al., 2011).

Surge como uma combinação de duas perspectivas identificadas na literatura quanto ao uso de recursos para obtenção de vantagem competitiva: o de gerenciamento de recursos proposto por Sirmon, Hitt e Ireland (2007) e Sirmon et al. (2011) e o de orquestração de ativos proposto por Helfat et al. (2007). A orquestração de recursos diz respeito às ações que os gestores tomam para facilitar a gestão dos recursos (SIRMON et al., 2011; HITT et al., 2011; NDFOR; SIRMON; HE, 2011).

Em uma rede, a noção de orquestração está associada à riqueza de uma rede, implicando na identificação de oportunidades com base na complementariedade entre recursos de rede com recursos internos e na sua configuração para a criação de sinergias (GULATI; LAVIE;

MADHAVAN, 2011). A riqueza da rede aumenta o impacto do alcance dessa rede (GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011).

No estudo de Nyström et al. (2014), foram detectados dez papéis exercidos pelos atores que integram Living Labs como redes de inovação.

Entre os papéis identificados, um deles, corresponde a noção anterior de ação gerencial, sendo exercida por quem tem proeminência sobre os outros integrantes da rede de inovação, mas sem possuir autoridade sobre os participantes. Este papel, de acordo com Nyström et al. (2014, p. 487) é o de orquestrador: “um ator que orquestra toda a rede de atores de um Living Lab.” O orquestrador conduz e apoia as atividades da rede de inovação, agindo por meio do exemplo e incentivando outros a o seguir. Atua com as “mãos na massa” no desenvolvimento da inovação, o que permite que o orquestrador acione o trabalho dos outros atores em prol do bem da rede. Além disso, o orquestrador busca estabelecer a confiança na rede para aumentar a colaboração entre seus membros.

Para os fins deste estudo, busca-se compreender quais são as ações gerenciais tomadas em Living Labs por seus orquestradores para facilitar a gestão de recursos relacionais. Ou seja, como são geridos recursos relacionais.

Na próxima seção, será apresentada e aprofundada a metodologia adotada neste estudo, bem como, os procedimentos de coleta e análise das evidências empíricas.

3 METODOLOGIA

A investigação proposta que busca elucidar a questão sobre como são geridos recursos relacionais em Living Labs brasileiros está pautada na compreensão das percepções e interpretações dos atores sociais que os integram. Remete, assim, a uma estratégia de pesquisa qualitativa, em que a opção pelo estudo de caso demonstra ser apropriada, para uma questão do tipo “como” ao permitir a preservação das características holísticas e significativas de eventos da vida real (YIN, 2014).

A revisão da literatura foi realizada para

a construção do referencial teórico, incluindo elementos da VBR e sua reinterpretação a partir da visão relacional da estratégia e a noção de orquestração de recursos. Os dados foram categorizados de acordo com o tratamento teórico realizado neste estudo, baseado principalmente nas categorias de análise da pesquisa: elementos da visão relacional que problematizam, questionam e complementam a VBR e que permitem o desenvolvimento de recursos relacionais (estrutura de colaboração, o modo de relacionamento e os parceiros como um recurso) e a noção de orquestração de recursos. Foram conduzidas duas entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado permitindo uma interação maior entre o entrevistado e o entrevistador.

As entrevistas foram conduzidas tomando por base um roteiro semiestruturado cujas questões foram agrupadas de acordo com o arcabouço conceitual voltado para a compreensão da orquestração de recursos relacionais em Living Labs associados ao desenvolvimento de inovações sociais.

Para este estudo, foi selecionado o único Living Lab brasileiro membro ativo da ENoLL: o Habitat Living Lab. Situado em Vitória, Espírito Santo, Brasil, configura-se como uma rede de inovação que tem por objetivo desenvolver soluções tecnológicas e eco- amigáveis para auxiliar na melhoria de condições habitacionais urbanas e rurais de populações de baixa renda, apoiada em educação ambiental e participação da comunidade em uma Zona de Especial Interesse Social ou ZEIS, autodenominada Território do Bem. Abriga quase 35 mil habitantes na região central da cidade de Vitória, no Espírito Santo, Brasil.

A seleção levou em conta dois critérios: (1) o foco no desenvolvimento de inovações sociais; (2) a regularidade de suas atividades em

sua trajetória; e (3) ser membro ativo da ENoLL.

Buscou-se dar foco aos tópicos do estudo de caso em uma conversa guiada com base nos temas a serem explorados, porém dando oportunidades para que o entrevistado pudesse apresentar o que se considera como aspectos mais relevantes em relação a uma determinada situação. Para tal fim, os entrevistados tiveram a possibilidade de expressar-se livremente sobre os tópicos propostos, assegurando que a entrevista transcorresse de forma espontânea. Tal condição permitiu evitar uma possível reflexibilidade, ou seja, que o entrevistado entregasse ao entrevistador o que desejava ouvir.

As evidências vieram de três fontes distintas: documentos ou registros, entrevistas e acesso a diferentes mídias, incluindo redes sociais.

Os documentos e registros complementares oriundos de eventos ou publicações sobre experiências dos casos selecionados, incluindo artigos específicos, são listados abaixo:

- a) [recurso eletrônico] Redes de colaboração para inovação: a experiência do Living Lab Habitat (PINTO, 2014);
- b) [recurso eletrônico] Desafios para a habitação de interesse social (PINTO, 2017);
- c) Planejamento Estratégico Comunitário – Plano Bem maior.

A coleta de dados focou no trabalho do Living Lab Habitat por meio da realização de duas entrevistas semiestruturadas com os orquestradores no Living Lab Habitat, de acordo com o que é postulado por Nyström et al., (2014), realizadas por *skype* com duração média de duas horas e registradas com equipamento de gravação de áudio.

O Quadro 1 apresenta a lista dos entrevistados no Living Lab pesquisado, suas funções, codificação para citações, e a duração de cada uma das entrevistas.

Living lab	Código	Função	Duração
Habitat (Labtar)	E01	Coordenadora do LabTAR	2:16:09
Habitat (Associação Ateliê de Ideias)	E02	Diretora-presidente da Associação Ateliê de Ideias	1:48:19

Quadro 1 - Lista de entrevistados

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas foram transcritas, sendo as interpretações dos textos realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo e, na sequência, utilizou-se da técnica de adequação ao padrão, cujos resultados obtidos a partir da realização da pesquisa empírica foram comparados com o padrão geral de resultados oriundo da literatura. Cada um dos relatos foi submetido à revisão pelos entrevistados de forma a se corroborar a integridade do relato. Não foram exigidas condições de anonimato ou confidencialidade.

Em relação às diferentes mídias, incluindo redes sociais, foram coletados dados e informações da ENoLL em seu endereço eletrônico <<http://www.openlivinglabs.eu/>>, e, particularmente em relação ao Living Labs pesquisados conforme segue: Habitat Living Lab: no endereço eletrônico do Living Lab <<http://web3.ufes.br/habitat/index.php>>, no site do LabTAR <<http://www.labtar.net.br/site/>> e da Associação Ateliê de Ideias <<http://www.atelielaideias.org.br/>> que formam o núcleo de gestão do Habitat Living Lab e na Fan Page no Facebook <<https://www.facebook.com/labtar.ufes?fref=ts>>.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados deste estudo em que se obtiveram evidências de que é exercida a orquestração de recursos relacionais no Habitat Living Lab. Inicialmente, é apresentado o Living Lab Habitat.

4.1 O LIVING LAB HABITAT

As origens do Living Lab Habitat remontam ao ano de 2003 quando foi criada a Organização Não Governamental - ONG Associação Ateliê de Ideias com o propósito de produzir tecnologias sociais e soluções para promover o desenvolvimento local em áreas urbanas, tendo como foco de atuação a Zona Especial de Interesse Social de Vitória, a região poligonal I do município, também conhecida como Território do Bem.

A Associação Ateliê de Ideias tem a missão de desenvolver soluções criativas, mobilizando e potencializando vocações locais, para gerar o desenvolvimento das comunidades atendidas. Volta-se para comunidades organizadas e capazes de conduzir seu desenvolvimento, articulando produtivamente seus atores, incidindo em políticas públicas e determinando os rumos da governança local. Sua atuação tem permitido a identificação de soluções para problemas diagnosticados, possibilitando o fomento de um banco comunitário, de um fórum de moradores, de uma incubadora de empreendimentos econômicos solidários e de um programa habitacional que inclui crédito habitacional, assistência técnica em obras, construção de moradias com tecnologias limpas, como: tijolo ecológico, piso artesanal com material reutilizado, aquecedor solar de baixo custo, sistema de reuso de águas servidas.

Em 2006, a demanda por conhecimentos específicos nas áreas de Engenharia Civil e Arquitetura e Urbanismo a partir dos conhecimentos necessários a promoção do programa habitacional gerou um primeiro projeto integrando representações do Território do Bem, por meio da Associação Ateliê de Ideias e a comunidade acadêmica da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, representada pelos cursos de Arquitetura e Engenharia Civil. Como resultados da aproximação foram elaborados projetos arquitetônicos, conduzidas orientações para a construção das casas e realizados testes de granulometria do solo, de resistência e de absorção de água pelo Laboratório de Materiais de Construção – LEMAC sobre os dois tijolos ecológicos utilizados nas construções e produzidos no Território e produzidos por trabalhadores da economia solidária que integram o *Bem Construir*.

No ano de 2008, uma nova conexão foi estabelecida, agora com o curso de Engenharia de Produção que agregou conhecimentos técnicos para a melhoria na organização da produção da fábrica de tijolos ecológicos.

Neste contexto, diversas soluções tecnológicas de baixo custo voltadas para a melhoria das unidades habitacionais do Território do

Bem foram desenvolvidas: tijolos de solo-cimento fabricados por membros da comunidade e utilizados na construção de unidades habitacionais locais; fabricação de piso artesanal com material reciclado da construção civil; estudo sobre o reuso de águas servidas; e instalação de aquecedores solares de baixo custo para aquecer a água do banho, reduzir o consumo de energia elétrica dos moradores e colaborar para a diminuição de ligações clandestinas de energia que estão associadas a vários acidentes. Porém, foi percebido que os moradores, mesmo com a instalação do aquecedor, tendiam a manter as ligações clandestinas ou ficar sem energia elétrica em função da dificuldade de pagamento de suas contas.

Essa situação levou os integrantes da Associação Ateliê de Ideias, representantes da comunidade e membros da comunidade acadêmica a buscar novas alternativas que culminaram em um interesse comum de se estudar a viabilidade de implantação de painéis solares fotovoltaicos nas unidades habitacionais locais sem uso de baterias para acúmulo de energia solar. Nascia, naquele momento, uma rede de colaboração formada em torno do projeto de painéis solares fotovoltaicos que, futuramente, tornar-se-ia o Living Lab Habitat.

Assim, em outubro de 2009, os envolvidos na rede de colaboração tiveram conhecimento da existência do movimento dos Living Labs e da Rede Europeia de Living Labs o que culminou na constituição do Living Lab Habitat e em sua adesão à ENoLL na 4ª Onda, em 2010. A intenção à época era legitimar a rede de colaboração constituída e obter acesso a fundos de inovação da Comissão Europeia e a programas financiados conjuntamente pela União Europeia e pelo Governo Federal brasileiro, no âmbito da pesquisa, desenvolvimento e aplicação de tecnologias que tivessem como foco o cidadão e o seu bem-estar sob a perspectiva de desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável.

Vale destacar que os membros do Living Lab Habitat reconhecem que há uma área de conexão de interesses que compõe o seu campo de ação, mas existem iniciativas que são espe-

cíficas para cada um dos membros e, em função dessa característica, surgiu a necessidade de se criar uma entidade para representar e responder pelo Living Lab. Nasceu, assim, em agosto de 2010, o LabTAR a partir de um projeto estratégico com recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo - FAPES e da UFES.

Suas atividades nos primeiros dois anos foram voltadas para o apoio do Living Lab funcionando como um subsistema responsável pela integração dos projetos existentes a partir de suas competências e de seus propósitos específicos. Atualmente, o LabTAR desenvolve ações próprias não se limitando ao escopo do Living Lab Habitat, assim como a Associação Ateliê de Ideias e todos os demais envolvidos no Living Lab.

A seguir, são descritas as evidências relacionadas à orquestração de recursos relacionais no Living Lab Habitat.

4.1.1 A orquestração de recursos relacionais no Living Lab Habitat

O Habitat é um Living Lab prioritariamente concebido como uma rede centrada no usuário (PINTO, 2014) que, nesse contexto, é representado pela sociedade civil (pessoas que integram as comunidades do Território do Bem) em que promove a inovação aberta por meio da colaboração de diversas partes interessadas (academia, empresas, governo, organizações não governamentais, sociedade civil, organizações sem fins lucrativos, projetos e outras organizações) em torno de projetos complexos em diferentes domínios sociais, como percebido em questões diversas como habitação e energia, por exemplo. Tal constatação é reforçada por um dos responsáveis pelo Living Lab Habitat: “A nossa abordagem está sempre focada nas redes de colaboração e inovação aberta e centrada no usuário, além da questão de múltiplos atores nos projetos.” (E01).

Na Figura 1, é possível observar a Rede Living Lab Habitat em que se conectam ONGs, Comunidades, Empresas, incubadora de empresas, consultores independentes, professores

de várias áreas do conhecimento e cidadãos de diferentes perfis.

Uma observação relevante nessa linha é realizada por um dos responsáveis pela gestão do Living Lab Habitat

[...] entendemos que se nós tivéssemos uma equipe multidisciplinar envolvida em diferentes segmentos, como universidades, ONGs, pessoas do governo, os moradores da comunidade e de outras comunidades, nós poderíamos fazer uma ação conjunta que faria diferença na vida das pessoas. Desse modo, nós nos interessamos muito pela proposta dos Living Labs que tem o propósito de unir vários segmentos em busca da inovação, mas nesse caso, em busca de uma inovação social que pode fazer diferença em nossas vidas (E01).

tir do envolvimento de diferentes partes interessadas no desenvolvimento das inovações em que, por meio do efetivo exercício de seu propósito, atua no desenvolvimento territorial. Esta perspectiva é reforçada por outro dos responsáveis pelo Living Lab Habitat:

O principal papel de um Living Lab é conseguir que os atores relevantes interajam, criem confiança, estabeleçam relações de longo prazo, consigam fazer as coisas acontecerem juntos. A inovação é ação coletiva, é construir coletivamente. Ela pode contribuir significativamente para isso, pois traz um novo modelo de obter inovação. Se conseguirmos fazer que esses atores conversem, isso demora tempo, mas daí conseguiremos ter uma contribuição (E02).

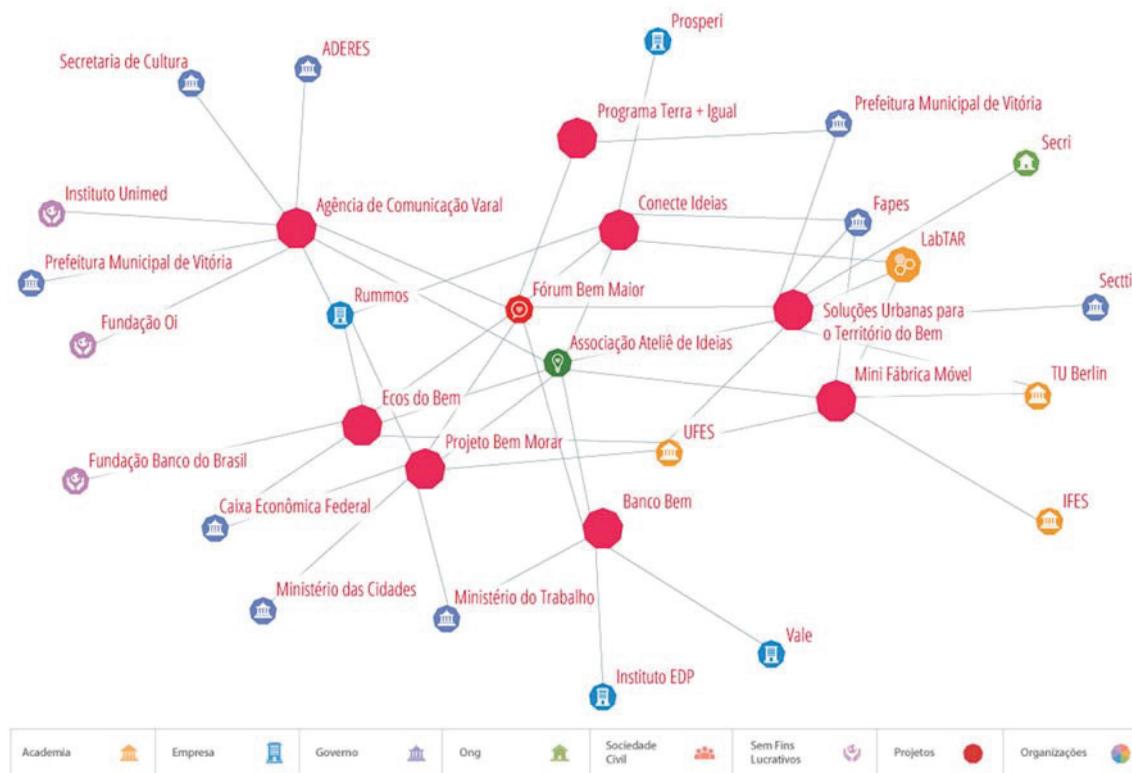


Figura 1- Rede Living Lab Habitat

Fonte: (PINTO; FONSECA, 2016, *online*).

Essa evidência demonstra que a **gestão dos parceiros como um recurso** ocorre a par-

Em função de tal expectativa, buscaram uma forma de desenvolver inovações sociais

com o propósito de desenvolver, com comunidades de baixa renda, tecnologias amigáveis ao meio ambiente para a melhoria de condições das habitações urbanas e das propriedades rurais. Necessariamente, em função do público a que se destinam, devem ser soluções de baixo custo para sua implantação e manutenção de forma a garantir sua absorção e uso. As tecnologias a serem desenvolvidas podem estar relacionadas:

- a) a questões habitacionais, para a população de baixa renda e;
- b) ao cuidado com o meio ambiente e com a vida urbana e rural, como soluções para o descarte dos dejetos dos animais e dos resíduos sólidos, o uso de agrotóxicos e o tratamento dos efluentes.

Conforme destaca um dos responsáveis pela gestão do Living Lab Habitat:

O Living Lab tem um propósito geral, que é a melhoria de condições habitacionais da população de baixa renda via inovação social, tecnológica. O Atelier de Ideias tem uma missão que é a promoção do desenvolvimento local. O LabTAR por sua vez, tem o foco em promoção de Inovação, estudos, pesquisas, desenvolvimento de conhecimentos relacionados neste contexto de inovação social, tecnológica para a melhoria de condição social (E02).

A evidência demonstra que a **gestão da estrutura de colaboração como um recurso** ocorre a partir do papel desempenhado pelo Living Lab Habitat a partir do LabTAR e da Associação Ateliê de Ideias que formam o núcleo central de gestão e atuam como orquestradores da rede, especialmente em relação às representações do Território do Bem. Para um dos responsáveis do Living Lab Habitat:

Todos são moradores e usuários. Mas aí, digo, tem as lideranças formais e informais. Tem as formais, que estão no Fórum, mas também as informais que nem o senhor Oto que está ali na esquina, que todo mundo conhece e sabe da sabedoria dele. Há moradores que

não tem essa característica, tem aqueles que têm alto nível de confiabilidade dentro da comunidade, que nós precisamos ter eles no Fórum, mesmo que não seja uma liderança formal (E01).

Assim, no Living Lab Habitat, as comunidades são organizadas em fóruns ou outros grupos de ação para a discussão dos temas de interesse comum que possibilitam seu envolvimento, desde o planejamento até a implementação das iniciativas e sua posterior avaliação. Como exemplo, destaca-se o Fórum “Bem Maior”, cujas lideranças comunitárias se reúnem para debater e propor soluções para seus problemas e demandas, e mobilizar pessoas para a melhoria da qualidade de vida na região. Uma de suas ações, em conjunto com vários parceiros, foi a realização de uma pesquisa chamada “Saberes, fazeres e perfil dos moradores do Território do Bem” que serviu de subsídio para o “Projeto Comunitário Coletivo”, um processo de planejamento estratégico que consolidou o “Plano Bem Maior 2018” que orienta a ação política do Fórum neste período e, em que se identificaram boas ideias e soluções eficazes para as demandas apresentadas a partir da interação contínua com parceiros locais e estratégicos. Assim, as ações do Living Lab Habitat originam-se das necessidades de usuários capazes de explicitar, de forma representativa, seus interesses. São as lideranças e moradores que compõem o Território do Bem; são os que têm a melhor possibilidade de julgamento prático das soluções apresentadas a partir dos resultados, sucessos e fracassos, de intervenções anteriores (PINTO, 2017).

De acordo com um dos responsáveis pelo Living Lab Habitat

Quanto mais próximos nós estamos dessa comunidade, mais fácil é ouvir e detectar quais são os problemas. Nós trabalhamos muito com essa metodologia de entender qual é o problema; e é isso a que o Living Lab se propõe. Se nós não soubermos defini-lo, nós

não iríamos conseguir sair do lugar. E para sair do lugar, temos que ser próximos; temos que entender cada vez mais de perto as dificuldades, os desejos, os desafios, as necessidades. Isso é que dá o caráter endógeno das nossas propostas; se fosse só exógeno, seria fácil. Tem tanta pesquisa do IBGE, IPEA, trazem dados, mas não conseguem trazer soluções. Para pensar nessas soluções, nós precisamos dessa proximidade (E02).

Adicionalmente, o chamado de Projeto Mosaic, que passou a ser denominado de Plataforma Conecte Ideias, constitui-se em uma plataforma social de construção coletiva de soluções. É o resultado de um projeto de inovação tecnológica e social desenvolvido pelo LabTAR em parceria com a Associação Ateliê de Ideias, a empresa de tecnologia Proserpi e a comunidade do Território do Bem, com apoio financeiro da Fapes. A participação da comunidade no desenvolvimento do projeto aconteceu por meio de dinâmicas, entrevistas, treinamentos e reuniões. A Plataforma criou um ambiente que permitia a mobilização para a construção de ideias por meio do debate e da ação de pessoas que desejam ser agentes de transformação de sua comunidade por meio da liderança, atuação

exemplar ou seguindo uma ideia de interesse.

Além disso, o Habitat Living Lab dispõe do Sistema Trama 1.0 que se destina a mediar a colaboração dos participantes da Rede, entre eles, os membros do LabTAR. Para isso, agrega ferramentas de groupware que são softwares destinados ao trabalho em grupo além de um sistema de arquivos que permite que os usuários armazenem os documentos de uso no trabalho colaborativo. O Trama 1.0 é a primeira solução desenvolvida no LabTAR para gerenciar o conhecimento do Habitat Living Lab, já que o sistema permite não só que documentos usados ou resultantes do trabalho colaborativo sejam mantidos, mas, também, registra e armazena o conteúdo das interações entre os membros da Rede.

Dessa forma, a **gestão do modo de relacionamento como um recurso** é promovida pela combinação de processos participativos e colaborativos, apoiados no modo como o Living Lab Habitat reage de maneira organizada às necessidades identificadas por meio dos mecanismos de detecção, mobilizando a rede em torno de projetos comuns.

O Quadro 2 apresenta a síntese das ações tomadas no Living Lab pesquisado para facilitar a gestão de recursos relacionais.

Gestão de recursos relacionais	Ações
gestão dos parceiros	Facilitar a interação e a confiança entre os membros da rede para que estabeleçam relações de longo prazo e consigam agir colaborativamente.
gestão da estrutura de colaboração	Facilitar a organização dos membros da rede para a discussão dos temas de interesse comum, desde o planejamento até a implementação das iniciativas e sua posterior avaliação.
gestão do modo de relacionamento	Facilitar a adoção e implementação de processos participativos e colaborativos para a reação organizada às necessidades identificadas.

Quadro 2 - Ações para facilitar a gestão de recursos relacionais
Fonte: elaborado pelos autores.

As ações para facilitar a gestão de recursos relacionais no Living Lab pesquisado demonstram que a colaboração é gerenciada por meio do uso de uma rede de inovação (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015) para

construir resultados na esfera social, em que alguns recursos suplementares são acessados por meio da adoção de estratégias coletivas.

A ideia de rede, nesse caso, cria um nexo com a compreensão da rede como um recurso a

ser gerido (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Trata-se de um Living Lab, percebido como uma rede de inovação em que diferentes atores, incluindo os cidadãos comuns, constroem soluções para a superação dos desafios sociais por eles identificados.

Nessa direção, é possível associar esta reflexão ao conceito de comunidades de inovação social proposto por Toivonen (2016), pois o Habitat Living Lab é mantido por uma cultura comum reconhecível que se manifesta por meio do foco de sua atuação se refere às condições habitacionais de populações de baixa renda, e espaços on-line / off-line, tais como a Associação Ateliê de Ideias e o Labtar e até mesmo o Conecte Ideias e o Trama 1.0 que podem ajudar a introduzir a inovação social em novas definições culturais, circuitos de inovação e promover a colaboração produtiva em meio à diversidade.

de de contribuir e desenvolver soluções para os desafios sociais que o cercam.

Trata-se de um conhecimento geralmente difícil de imitar, pois representa a expressão dos envolvidos em um determinado contexto socialmente complexo em que se buscam desenvolver inovações sociais.

Na próxima seção, são apresentadas as considerações finais deste estudo que abrangem suas implicações as limitações identificadas, bem como algumas recomendações para futuras pesquisas a partir dos resultados obtidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar como são geridos os recursos relacionais para o desenvolvimento de inovações sociais em Living Labs. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa

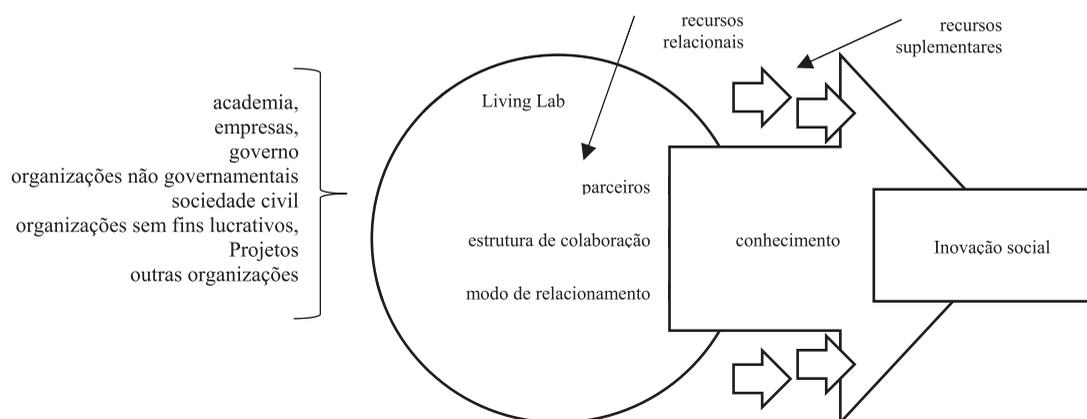


Figura 2 - Recursos relacionais no âmbito da Rede Living Lab Habitat

Fonte: elaborado pelos autores.

Entre os recursos suplementares, o mais estrategicamente significativo para o desenvolvimento de inovações, como se observa na Figura 2 demonstra ser o conhecimento. Tal constatação possibilitaria estabelecer nexos com uma das ampliações da VBR denominada Visão Baseada no Conhecimento (GRANT, 1996a, 1996b). Este conhecimento é construído e incorporado pelos que formam a rede Living Lab Habitat, particularmente aquele desenvolvido em colaboração com o cidadão comum por se tratar do principal beneficiário das inovações sociais e quem têm a melhor capacidade

caracterizada como estudo de caso cuja unidade de análise se refere às ações tomadas para facilitar a gestão de recursos relacionais no Living Lab Habitat, membro ativo da ENoLL.

Em linhas gerais, é possível observar nas evidências as ações tomadas para facilitar a gestão de recursos relacionais no Living Lab Habitat.

Este estudo gera contribuições teóricas e gerenciais. Em relação à teoria existente, pode-se considerar:

- a) a criação de conhecimento no âmbito da VBR que vai além além dos motivos de lucro puro;

- b) a reinterpretação da VBR a partir da visão relacional da estratégia no contexto de Living Labs com uma ênfase voltada para a promoção de inovações sociais;
- c) a conexão da noção de “orquestração de recursos” preconizada na VBR com a gestão de recursos relacionais;
- d) a identificação de ações para facilitar a gestão de recursos relacionais e;
- e) a compreensão de que o recurso complementar mais estrategicamente significativo para o desenvolvimento de inovações sociais demonstra ser o conhecimento, particularmente aquele desenvolvido em colaboração com o cidadão comum.

Em termos gerenciais, possibilita aos responsáveis por Living Labs e/ou outras redes de inovação voltadas para o desenvolvimento de inovações sociais e a obtenção de novos discernimentos quanto à gestão de recursos relacionais e do conhecimento neste contexto. As ações para facilitar a gestão de recursos relacionais podem ser interpretadas como “melhores práticas”, possibilitando a construção de um tipo de modelo de gestão de relações colaborativas ao discutir o uso de redes para construir resultados na esfera social.

A principal limitação refere-se à dinâmica de transformações nos Living Labs brasileiros. Como se trata de um campo em desenvolvimento, especialmente no contexto empírico, ao longo da pesquisa, entre as investigações preliminares e a pesquisa propriamente dita, defrontou-se com projetos que cessaram suas atividades. Dessa maneira, a pesquisa limitou-se a um Living Lab de um total de doze que já estiveram em operação no Brasil, considerados membros ativos da ENoLL. Além disso, as entrevistas limitaram-se à visão dos gestores do Living Lab, não acessando os beneficiários das ações.

Futuras pesquisas nesse campo de investigação podem emergir de novas incursões que buquem compreender em maior profundidade os recursos relacionais apontados nesta pesquisa em outros Living Labs, as ações adotadas para facilitar sua gestão bem como sua combinação com recursos suplementares, como o conheci-

mento e com a própria rede, além de estimular a condução de novas pesquisas que avaliem outros tipos de organizações voltadas para o desenvolvimento de inovações sociais que permitam a obtenção de observações com maior poder de generalização. Entre os pontos de investigação, merece destaque a potencial apropriabilidade dos recursos, sejam eles relacionais ou suplementares pelos atores que compõem a rede, perspectiva não aprofundada neste estudo.

RELATIONAL RESOURCE MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL INNOVATIONS IN LIVING LABS: THE CASE OF HABITAT LIVING LAB IN VITÓRIA, ES - BRAZIL

ABSTRACT

The present study investigates how relational resources are managed for the development of social innovations in Living Labs. It is a qualitative research characterized as a case study whose unit of analysis refers to the managerial actions taken by the orchestrators to facilitate the management of relational resources in Living Lab Habitat, the only active member of the European Network of Living Labs. It generates as main implication the existing theory for the creation of knowledge within the scope of the RBV so as to allow the identification of actions to facilitate the management of relational resources: management of partners; collaborative structure management; and management of the relationship mode. In terms of management, it enables those responsible for Living Labs and / or other innovation networks to develop social innovations toward some “best practices” for managing collaborative relationships in innovation networks in order to build results in the social sphere, where some supplementary resources are accessed, such as knowledge.

Keywords: Social innovation. Living Labs. Orchestration. Relational resources.

GESTIÓN DE RECURSOS RELACIONALES PARA EL DESARROLLO DE INNOVACIONES SOCIALES EN LIVING LABS: EL CASO DEL HABITAT LIVING LAB DE VITÓRIA, ES - BRASIL

RESUMEN

El presente estudio investiga como son conducidos los recursos relacionales para el desarrollo de innovaciones sociales en *Living Labs*. Se trata de una búsqueda cualitativa caracterizada como estudio de caso, cuya unidad de análisis se refiere a acciones gerenciales adoptadas por los orquestadores para facilitar la gestión de los recursos relacionales en el *Living Lab Habitat*, único miembro activo de la *European Network of Living*. Produce como principal implicación de la teoría existente la creación de conocimiento en el ámbito de la VBR que permite la identificación de acciones para facilitar la gestión de recursos relacionales: gestión de socios; gestión de la estructura y de colaboración; y gestión de relacionamiento. En términos gerenciales, posibilita a los responsables por *Living Labs* y/u otras redes de innovación dirigidas para el desarrollo de innovaciones sociales a algunas de las “mejores prácticas” para la gestión de relaciones colaborativas en redes de innovaciones para construir resultados en la esfera social, en que algunos recursos suplementarios son accedidos, como el conocimiento.

Palabras-clave: Innovación social. Living Labs. Orquestación. Recursos relacionales.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, M. R. et al. An overview on social innovation research: guiding future studies. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 4, p. 385-402, 2017.
- ARYA, B.; LIN, Z. Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 697-723, Oct. 2007.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A Visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, p. 47-58, jan./mar. 2014.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J. Jr.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalisation or decline. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- BATTISTI, S. Social innovation in living labs : the micro-level process model of public-private partnerships. **International Journal of Innovation and Regional Development**, v. 5, n. 4/5, p. 328-348, 2014.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Technological forecasting & social change social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.
- CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social innovation: towards a conceptualisation. In: MAJUMDAR, S.; GUHA, S.; MARAKKATH, N. (Eds.). **Technology and Innovation for Social Change**. New Delhi: Springer India, 2015. p. 7-34.
- CROPPER, S. et al. Introducing interorganizational relations. In: CROPPER, S. et al. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. New York: Oxford University Press., 2008. p. 533-554.

- DEKKERS, R. Perspectives on living labs as innovation networks. **International Journal of Networking & Virtual Organisations**, v. 8, n. 1, p. 58-85, 2011.
- DEL VECCHIO, P. et al. Living lab as an approach to activate dynamic innovation ecosystems and networks: an empirical study. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 14, n. 5, 2017.
- DELL'ERA, C.; LANDONI, P. LIVING LAB: A METHODOLOGY BETWEEN USER-CENTRED DESIGN AND PARTICIPATORY DESIGN. **Creative and Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 137-154, June 2014.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EDWARDS-SCHACHTER, M. E.; MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering quality of life through social innovation: a living lab methodology study case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672-692, 2012.
- EUROPA. European Commission 2016. **Open Innovation 2.0 Yearbook 2016**. Luxembourg: European Commission, 2016. Disponível em: <<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/open-innovation-20-yearbook-edition-2016>>. Acesso em: 27 jan. 2016.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, p.109-122, 1996a.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamic competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organizational Science**, v. 7, n. 4, p.375-387, jul./ago. 1996b.
- GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, n. 20, p. 397-420, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- GULATI, R.; LAVIE, D.; MADHAVAN, R. R. How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 207-224, 2011.
- HABITAT LIVING LAB - HLL. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.habitat.ufes.br/>>. Acesso em: 27 jan. 2017.
- HELFAT, C. et al. **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Malden, MA: Blackwell, 2007.
- HITT, M. A. et al. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 2, p. 57-75, 2011.
- HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social innovation: towards a new innovation paradigm. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 20-44, 2016.
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The resource based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.
- LEMENEN, S. Coordination and participation in living lab networks. **Technology Innovation Management Review**, p. 5-14, Nov. 2013.
- LEMENEN, S.; NYSTRÖM, A.; WESTER-

- LUND, M. The effect of network structure on radical innovation in living labs. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 6, p. 743-757, 2016.
- LEMENIN, S.; WESTERLUND, M.; NYSTRÖM, A. Living labs as open-innovation networks. **Technology Innovation Management Review**, p. 6-11, Sept. 2012.
- LIEVENS, B. et al. Cross Border Living Labs Networks to Support SMEs Accessing New Markets. In: CONFERENCE INTERNATIONAL INFORMATION MANAGEMENT CORPORATION (IIMC), 8., 2011. **Proceedings... IIMC**, 2011, p. 1-8.
- LITZ, R. A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 12, p. 1355-1363, 1996.
- LITVIN, A. K. et al. Os living labs como plataforma de metaprojeção, sustentabilidade e inovação social. **Mix Sustentável**, v. 1, n. 2, p. 101-107, 2015.
- LU, L. Y. Y.; LIU, J. S. An innovative approach to identify the knowledge diffusion path: the case of resource-based theory. **Scientometrics**, v. 94, n. 1, p. 225-246, 2013.
- MAHONEY J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.
- MAZZUCO, E.; TEIXEIRA, C. S. Living labs: intermediários da inovação. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 6, n. 9, p. 87-97, 2017.
- MCLOUGHLIN, Shane et al. Living labs: a bibliometric analysis. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 51., 2018, Hawaii. **Proceedings... Hawaii**, 2018, p. 4463-4472.
- MONTGOMERY, T. Are social innovation paradigms incommensurable? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1979-2000, 2016.
- MOULAERT, F. et al. **The International handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary**. [S.l.: Edward Elgar Publishing, 2013.
- NDFOR, H. A.; SIRMON, D. G.; HE, X. Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in vitro diagnostics industry. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 640-657, 2011.
- NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. The nature of social innovation. In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. (Eds.). **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. p. 1-29.
- NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. Introduction: dimensions of social innovation. In: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (Eds.). **New frontiers in social innovation research**. New York: Palgrave Macmillan, 2015. p. 1-26.
- NYSTRÖM, A-G. et al. Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 3, p. 483-495, 2014.
- OOSTERLYNCK, S. Introduction: social innovation – an idea longing theory. In: MOULAERT, F. et al. (Eds.). **The International Handbook on Social Innovation: collective action, social learning and transdisciplinary**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2013. p. 107-109.
- PATIAS, T. Z. et al. Modelos de análise da inovação social: o que temos até agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian**

- Journal of Management & Innovation**), v. 4, n. 2, p. 125-147, 2017.
- PINTO, M. De M. (Org.) **Desafios para a habitação de interesse social: território do bem**. Vitória: EDUFES, 2017.
- PINTO, M. de M. (Org.) **Redes de colaboração para inovação: a experiência do Living Lab Habitat**. Vitória: EDUFES, 2014.
- PINTO, M. de M.; FONSECA, L. P. Habitat living lab, red de innovación social y tecnológica. **CTS - Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**, v. 23, n. 8, p. 135-150, May 2013a.
- PINTO, M. de M.; FONSECA, L. P. Profundizando la comprensión de los Living Labs de Brasil. **CTS - Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**, v. 23, n. 8, p. 231-247, May 2013b.
- PINTO, M. de M.; FONSECA, L. P. Uso da análise de sistemas para aprofundar a compreensão das iniciativas de inovação aberta e centrada nos usuários. **Strategic Design Research Journal**, v. 6, n. 3, p. 105-115, Sept./Dec. 2013c.
- PINTO, M. de M.; FONSECA, L. P. **Habitat living lab, red de innovación y tecnológica**. 2016. Disponível em: <<http://www.labtar.net.br/site/habitat/>>. Acesso em: 27 jan. 2018.
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.
- SCHUURMAN, D. et al. Living Labs as open innovation systems for knowledge exchange: solutions for sustainable innovation development. **Int. J. Business Innovation and Research**, v. 10, n. 2/3, p. 322-340, 2016.
- SCHUURMAN, D.; MAREZ, L. de; BALLON, P. The impact of living lab methodology on open innovation contributions and outcomes. **Technology Innovation Management Review**, v. 1, n. 6, p. 7-16, 2016.
- SCHUURMAN, D. et al. Open innovation processes in living lab innovation systems: insights from the LeYLab. **Technology Innovation Management Review**, p. 28-36, Nov. 2013.
- SILVA, S. B. A emergência dos Living Labs no Brasil como um meio para a promoção da Inovação Social. **Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, Santa Catarina, v. 3, n. 3, p. 1-12, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/view/653>>. Acesso em: 27 jan. 2017.
- SILVA, S. B. Um estudo exploratório sobre orquestração em Living Labs brasileiros. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS**, v. 4, n. 2, p. 85-107, maio/ago. 2015.
- SILVA, S. B. Orquestrando laboratórios cidadãos: um estudo de caso no TransLAB. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS**, v. 6, n. 1, p. 101-122, 2017.
- SILVA, S. B.; BITENCOURT, C. C. Orquestração de redes de inovação constituídas com o conceito de living lab para o desenvolvimento de inovações sociais. **Revista Administração Pública e Gestão Social - APGS**, 2019. No prelo.
- SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, D. R. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.
- SIRMON, D. G. et al. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1390-1412, 2011.
- SONNE, L. The usefulness of networks. In: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M.

(Eds.). **New frontiers in social innovation research**. New York: Palgrave Macmillan, 2015. p. 212 -232.

TOIVONEN, T. P. What is the social innovation community? conceptualizing an emergent collaborative organization. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 49-73, 2016.

TRACEY, P.; STOTT, N. Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. **Innovation**, v. 19, n. 1, p. 51-60, 2017.

VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: an emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923-1935, 2016.

VAN GEENHUIZEN, Marina. A framework for the evaluation of living labs as boundary spanners in innovation. **Environment and Planning C: Politics and Space**, 2018.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: strategies for scalling social innovation for greater impact. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 2-19, 2010.

YIN, R. P. **Case study research: design and methods**. [S.l.]: *SAGE Publications*, 2014.