

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

MILENE FELIX DE ALMEIDA

**DINÂMICA DAS INTERAÇÕES NA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS CENTRADA NO
USUÁRIO À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

JOÃO PESSOA - PB

2018



MILENE FELIX DE ALMEIDA

**DINÂMICA DAS INTERAÇÕES NA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS CENTRADA NO
USUÁRIO À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba como pré-requisito para obtenção do grau de Doutor(a) em Administração.

Área de Concentração: Administração e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

JOÃO PESSOA - PB

2018

A447d Almeida, Milene Felix de.

DINÂMICA DAS INTERAÇÕES NA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS
CENTRADA NO USUÁRIO À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA /
Milene Felix de Almeida. - João Pessoa, 2018.
169f. : il.

Orientação: André Gustavo Carvalho Machado.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Inovação em Serviços Centrada no Usuário. 2.
Cocriação de Valor. 3. Estratégia como Prática. I.
Machado, André Gustavo Carvalho. II. Título.

UFPB/BC

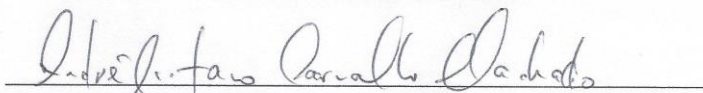
MILENE FELIX DE ALMEIDA

**DINÂMICA DAS INTERAÇÕES NA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS CENTRADA NO
USUÁRIO À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba como pré-requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

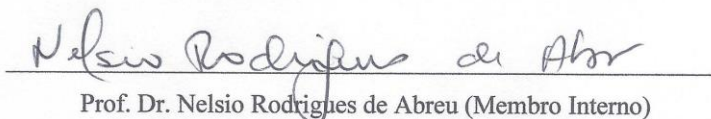
Área de Concentração: Administração e Sociedade

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (Orientador)

Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA



Prof. Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu (Membro Interno)

Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA



Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante (Membro Interno)

Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA



Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho (Membro Externo)

Universidade de Brasília – UNB/PPGA



Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior (Membro Externo)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/PROPAD

AGRADECIMENTOS

Um ciclo se encerra para que outros se iniciem! Essa transição requer o reconhecimento e gratidão àqueles que contribuíram durante esse período de formação.

Inicio agradecendo ao meu grande Pai e Amigo: Deus! Sou grata por cada dia que desperto e abro meu coração para viver cada nova experiência que me é concedida.

Agradeço aos meus pais, Marcos e Vera, por todo amor a mim dedicado e pelas renúncias ao longo da vida. Também agradeço às minhas irmãs por terem me presenteado com meus cinco sobrinhos preferidos, fontes de alegria para mim!

Ao meu anjo da guarda e avó de coração, Maria (*in memoriam*), por fazer-se tão presente durante cada dia da minha vida e durante este processo de doutoramento.

Ao meu grande amor, Emanuel, um ser humano por quem tenho profunda admiração pela sua sensibilidade, generosidade e paciência. Você me faz sentir amada todos os dias. Há 22 anos atrás nossos caminhos se cruzaram e uma amizade se transformou em um amor construído nas adversidades e nas alegrias.

Agradeço também a todos os professores do PPGA/UFPB, os quais contribuíram de modo significativo com minha formação e provocaram reflexões importantes inclusive para este trabalho. Não posso deixar de agradecer aos professores da banca que se propuseram desde a etapa de qualificação a colaborar com a trajetória deste trabalho. Em particular, agradeço ao Prof. Nelsio Rodrigues de Abreu pelas inúmeras sugestões de leitura, muitas delas incorporadas neste trabalho.

Registro ainda um agradecimento especial ao Prof. André Gustavo Carvalho Machado por ter me recebido como orientanda e me conduzido durante todas as fases deste processo. Sua seriedade, dedicação e profissionalismo são características que levarei como exemplo na minha atuação profissional. Obrigada por cada ensinamento!

À turma 3 por todas as ricas discussões na sala de aula, nos cafés, nas confraternizações e nos eventos acadêmicos: um pouquinho de cada pessoa levarei comigo.

À Diana pelas doces tardes regadas a muito chá, chocolate e debates valiosos. Uma amizade especial e para toda a vida. Você é um presente que recebi e cuidarei com muito carinho.

À amiga Stephanie, também colega de departamento, pela participação diária e intensa na minha vida, sempre com boas histórias e questionamentos sobre o mundo. Sua coragem e força me inspiram!

Às amigas Germana (minha irmã querida), Ana Kruta, Fabiana, Adriana Bastos, agradeço por terem povoado minha vida em um momento que, em geral, é tão solitário. Adri, agora é com você!

Também agradeço a algumas pessoas que tiveram uma participação significativa durante o doutorado: Marconi, Cleverton, Eurico e Katarina, obrigada pela amizade.

Aos meus colegas de departamento por terem permitido meu afastamento e me substituído temporariamente nas minhas atividades docentes até a chegada do professor substituto. Essa atitude foi de grande valia para mim.

À AS-PTA, ao Polo da Borborema e à Ecoborborema por terem permitido a realização desta pesquisa com amplo acesso ao campo e liberdade para conduzi-la da forma como eu propus. Agradeço também a todos os agricultores e agricultoras que se dispuseram a participar da pesquisa, mas sobretudo pela magia envolvida na produção de alimentos que fortalecem o corpo e o espírito de tantas pessoas.

Por fim, agradeço a todos com quem tive a oportunidade de interagir e, assim, me proporcionaram experiências únicas e valiosas trocas.

RESUMO

Partindo-se do entendimento de que a inovação é uma prática social e que os usuários são importantes fontes de inovação, esta pesquisa teve como propósito analisar a dinâmica das interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário à luz da abordagem da Estratégia como Prática. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa em uma perspectiva interpretativista. Empiricamente, foi desenvolvido um Estudo de Caso único em uma Organização Não Governamental que atua na prestação de assistência técnica à agricultura familiar e que mantém em sua dinâmica interações sistemáticas envolvendo múltiplos atores, incluindo os usuários. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas entrevista, observação participante e análise documental, cujos dados foram analisados por meio da análise de conteúdo realizada com o auxílio do *software* Nvivo. As entrevistas foram direcionadas, principalmente, para usuários do serviço e provedores e, de modo complementar, para parceiros institucionais engajados na dinâmica do serviço. Como resultados, a pesquisa evidenciou que o usuário participa ativamente de todas as fases do desenvolvimento das inovações, não somente como fornecedor de informação, mas como um coautor que experimenta, reflete, desenvolve e se apropria das inovações, de modo articulado a outros participantes. Isso é viabilizado por meio de uma metodologia de experimentação centrada nas experiências e conhecimentos dos usuários, que atuam como protagonistas do processo de inovação. Adicionalmente, foi possível identificar os episódios de práxis que proporcionam oportunidades de interação entre os diferentes membros de uma comunidade que fornece suporte às inovações, de modo que as evidências empíricas revelaram um conjunto de práticas e práxis influenciadas diretamente pelas habilidades e experiências dos praticantes de estratégia. Estes achados revelaram como os usuários inovam e que estes, de fato, podem ser considerados praticantes de estratégia devido ao seu engajamento ativo na mediação entre práticas e práxis em torno da inovação. Ainda, foi possível compreender que as interações sistemáticas entre os múltiplos atores são plataformas de cocriação de valor influenciadas por fatores como conteúdo da interação, frequência e diversidade, orientação do diálogo, restrições à participação dos usuários e benefícios. Tais interações representam propostas de valor feitas pelos provedores nas quais o usuário voluntariamente se engaja. E, por fim, a trajetória da pesquisa baseada na articulação entre Inovação em Serviços Centrada no Usuário, Estratégia como Prática e Cocriação de Valor possibilitou a elaboração de uma estrutura de referência que explica a dinâmica da inovação que tem o usuário como ator central. Esta articulação permitiu a ampliação na agenda de pesquisa das abordagens, possibilitando também compreender como os usuários e demais atores se engajam para integrar recursos e competências em torno da inovação. Uma das principais contribuições diz respeito ao fato de terem sido gerados *insights* importantes sobre como uma organização pode engajar o usuário para facilitar a cocriação de valor a partir da promoção de experiências de interação entre os múltiplos atores.

Palavras-chave: Inovação em Serviços Centrada no Usuário. Cocriação de Valor. Estratégia como Prática.

ABSTRACT

Considering the understanding that innovation is a social practice and that users are important sources of innovation, this study aimed at analyzing the dynamics of interactions in the User-based Innovation in Services in the light of Strategy as Practice. From the methodological point of view, the research was qualitative with an interpretative approach. Empirically, a single Case Study was developed in a Non-Governmental Organization that provides technical assistance to family agriculture and maintains, in its dynamic, systematic interactions involving multiple actors, including users. As data collection techniques, there were used interviews, participant observation and documentary analysis, whose data were analyzed through content analysis performed with the help of Nvivo software. The interviews were directed mainly to service users and providers and, in a complementary way, to institutional partners engaged in the dynamics of the service. As a result, the research showed that the user actively participates in all stages of the development of innovations, not only as an information provider, but also as a co-author, who experiences, reflects, develops and appropriates the innovations, in an articulated way, to other participants. This is made possible thanks to an experimentation methodology centered on the experiences and knowledge of the users, who act as protagonists of the innovation process. In addition, it was possible to identify the episodes of praxis that provide opportunities for interaction among the different members of a community that support the innovations, so that the empirical evidence revealed a set of practices and praxis directly influenced by the skills and experiences of the practitioners of strategy. These findings revealed how users innovate and that they can, in fact, be considered strategic practitioners because of their active engagement in mediating practices and praxis regarding innovation. Nevertheless, it was possible to understand that systematic interactions between multiple actors are platforms of value co-creation influenced by factors such as interaction content, frequency and diversity, orientation of the dialogue, restrictions on user participation and benefits. Such interactions represent propositions of value made by providers in which the user voluntarily engages. And finally, the research trajectory based on the articulation between User-based Innovation in Services, Strategy as Practice and Value Co-Creation made possible the elaboration of a reference structure that explains the dynamics of innovation that the user has as a central actor. This articulation allowed the expansion of the research agenda of the approaches, also providing the understanding of how users and other actors engage to integrate resources and competences regarding innovation. One of the main contributions is that important insights have been generated about how an organization can engage the user to facilitate value co-creation by promoting interaction experiences among multiple actors.

Keywords: User-based Innovation in Services. Value Co-Creation. Strategy as Practice.

LISTA DE SIGLAS

ACC	Extrato a base de Álcool e Castanha de Caju
ASA Brasil	Articulação do Semiárido Brasileiro
ASA Paraíba	Articulação do Semiárido Paraibano
AS-PTA	Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Social
CASACO	Coletivo da Articulação do Semiárido Paraibano no Cariri Oriental
CENTRAC	Centro de Ação Cultural
CEOP	Centro de Educação e Organização Popular
CEPFES	Centro de Educação Popular e Formação Sindical
CPT	Comissão Pastoral da Terra
ECOBORBOREMA	Associação dos Agricultores e Agricultoras Agroecológicos do Compartimento da Borborema
EMEPA	Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FASE	Federação dos Órgãos para Assistência Social e Educacional
FRS	Fundo Rotativo Solidário
ICCO	Interchurch Coordination Comittee Development Aid
INSA	Instituto Nacional do Semiárido
KIBS	Knowledge Intensive Business Services
LDS	Lógica Dominante do Serviço
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
ONG	Organização Não Governamental
PATAC	Programa de Aplicação de Tecnologias Apropriadas às Comunidades
PMA	Planejamento, Monitoramento e Avaliação
PTA	Projeto de Tecnologias Alternativas
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação do produto como um conjunto de vetores de características.....	28
Figura 2 - Representação modificada do produto como um conjunto de vetores de características.....	29
Figura 3 - Modelo conceitual de desenvolvimento de novos serviços	44
Figura 4 - Modelo de maturidade de desenvolvimento de novos serviços.....	45
Figura 5 - Modelo conceitual para analisar a Estratégia como Prática	52
Figura 6 - Comunidade de inovação no contexto de atuação da AS-PTA	86
Figura 7 - Organograma da AS-PTA.....	87
Figura 8 - Representação da Inovação em Serviços no Programa Paraíba	101
Figura 9 - Principais termos mencionados a respeito do conteúdo das interações.....	130
Figura 10 - Principais termos mencionados a respeito dos Benefícios das interações.....	135
Figura 11 - Lógica da Inovação em Serviços Centrada no Usuário	140
Figura 12 - Estrutura de Referência da Dinâmica das Interações em Inovação em Serviços Centrada no Usuário à Luz da Estratégia como Prática	142
Figura 12 - Estrutura de Referência da Dinâmica das Interações em Inovação em Serviços Centrada no Usuário à Luz da Estratégia como Prática	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões de identificação dos usuários e formas de interação.....	34
Quadro 2 - Dimensões de análise do envolvimento dos usuários	35
Quadro 3 - Atividades e decisões envolvidas no desenvolvimento de serviço	42
Quadro 4 - Fontes documentais utilizadas na pesquisa	72
Quadro 5 - Lista e códigos dos usuários entrevistados.....	74
Quadro 6 - Lista e códigos dos provedores entrevistados	75
Quadro 7 - Lista e códigos dos parceiros entrevistados	76
Quadro 8 - Episódios objeto de observação	77
Quadro 9 - Categorias, subcategorias e unidades de significado da pesquisa.....	79
Quadro 10 - Técnicas, fontes de dados e procedimentos de análise e interpretação	80
Quadro 11 - Definição constitutiva e operacional	81
Quadro 12 - Fases do desenvolvimento de novos serviços no Programa Paraíba.....	107
Quadro 13 - Episódios de práxis que permitem interações os atores participantes do Programa Paraíba	110
Quadro 14 - Elementos do <i>strategizing</i> relacionados ao processo de Inovação Centrada no Usuário no Programa Paraíba.....	114
Quadro 15 - Fatores influentes nas interações com foco na Cocriação de Valor.....	137

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Argumentação de tese	17
1.4 Justificativa	20
1.5 Organização da tese.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Inovação em Serviços centrada no usuário	25
2.1.1 Contextualizando a Inovação Em Serviços	25
2.1.2 Incorporando o usuário no debate da Inovação em Serviços	30
2.1.3 Modelos de Inovação em Serviços Centrada no Usuário	40
2.2 Estratégia como Prática	47
2.2.1 A virada da prática.....	48
2.2.2 Compreendendo o <i>strategizing</i>	50
2.3 As ONGs como campo de estudo da Inovação Centrada no Usuário na perspectiva da Estratégia como Prática.....	56
2.4 Integração conceitual entre as abordagens adotadas.....	61
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 Pressupostos ontológicos, epistemológicos e abordagem da pesquisa	65
3.2 Método da pesquisa	67
3.2.1 Seleção do caso.....	68
3.2.2 A entrada no campo.....	71
3.3 A coleta de evidências empíricas	72
3.4 Análise e interpretação.....	77
3.4.1 Definição constitutiva e operacional das principais dimensões da pesquisa.....	81
3.5 Confiabilidade e validade.....	82
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1 Caracterização do caso pesquisado e do contexto de sua atuação	85
4.1.1 Características do serviço ofertado	91
4.2 O processo de Inovação em Serviços e as interações com os usuários.....	95

4.2.1 As inovações no Programa Paraíba	95
4.2.2 As fases do processo de inovação e os atores envolvidos	100
4.3 A interação entre os elementos do <i>strategizing</i>.....	108
4.3.1 Os episódios de práxis	109
4.3.2 Os elementos do <i>strategizing</i>	114
4.4 Implicações das interações sistemáticas entre usuários e provedores nas inovações em serviços....	128
4.4.1 Fatores influentes nas interações entre os praticantes e a Cocriação de Valor.....	128
4.4.2 Representação da dinâmica das interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário à luz da Estratégia como Prática	139
5 CONCLUSÕES.....	145
5.1 Discussão dos objetivos	145
5.2 Contribuições da pesquisa	149
5.3 Limitações e sugestões para estudos futuros.....	151
REFERÊNCIAS	154
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DIRECIONADO AOS PROVEDORES DO SERVIÇO	166
APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA DIRECIONADO AOS USUÁRIOS.....	168
APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO.....	169

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório tem como finalidade situar o objeto de estudo desta tese. Na primeira seção, realiza-se uma contextualização do tema, articulando as principais abordagens teóricas adotadas: Inovação em Serviços Centrada no Usuário, Cocriação de valor e Estratégia como Prática, bem como apresenta-se a problemática central da tese. Na segunda seção, expõem-se os objetivos geral e específicos e, na terceira, apresenta-se a proposição central desta tese. Em seguida, na quarta seção, apresentam-se os aspectos que justificam a tese do ponto de vista teórico e prático e, por fim, a última seção delinea a organização adotada na construção dos capítulos.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

Historicamente, a ênfase dos estudos em inovação foi direcionada para o desenvolvimento de bens (JEN-YIN; LIN, 2015), mas a relevância dos serviços, inclusive do ponto de vista econômico, fez crescer o interesse por este setor e passou a demandar conhecimentos mais específicos (BARRETT *et al.*, 2015). No Brasil, dados recentes revelam que tal setor foi responsável por 72,5% do PIB, envolvendo desde serviços de informação, comunicação, administrativos e profissionais até aqueles relacionados a transporte, imóveis, dentre outros (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES, 2012; IBGE, 2017). Ao mesmo tempo, o foco dos referidos estudos, que era prioritariamente direcionado para empresas com fins lucrativos, passou a se disseminar para organizações sem fins lucrativos, a exemplo do setor público (LIMA; VARGAS, 2012; OSBORNE; BROWN, 2013) e terceiro setor (WINDRUM, 2014; WINDRUM *et al.*, 2016) e a contemplar particularidades do processo, como a maior participação dos atores na criação de valor (SUNDBO; TOIVONEN, 2011; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013, RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013).

Nesta perspectiva é que, gradativamente, mas ainda de forma incipiente, estão sendo desenvolvidos estudos que enfatizam aspectos colaborativos da inovação (NICOLAJSEN; SCULOPA, 2011), os quais favorecem o reconhecimento do usuário como participante ativo dos processos de desenvolvimento de serviços e, conseqüentemente, como uma das principais fontes de inovação (VON HIPPEL, 1988; TORRANCE; VON HIPPEL, 2013; GAMBARDELLA; RAASCH; VON HIPPEL, 2017). As contribuições teóricas da área passaram a evidenciar características mais democráticas e interativas da inovação, envolvendo

diferentes atores internos e externos ao contexto da organização (VON HIPPEL, 2005; CHESBROUGH, 2006). Esta concepção de usuário como inovador vai de encontro a abordagens que defendem a inovação como um processo essencialmente interno à organização e que têm como principal fonte de novas ideias a atuação de centros de pesquisa e desenvolvimento (ROCHESKA *et al.*, 2014).

Atualmente, uma das abordagens que possibilita a compreensão da participação mais ativa dos usuários em processos de inovação é a Inovação em Serviços Centrada no Usuário. Essa abordagem evidencia as formas como se dá esta participação e a conversão desta interação em soluções inovadoras do ponto de vista de quem vai utilizá-las (ROCHESKA *et al.*, 2014). Na literatura de inovação, esta perspectiva teórica também é referida como Inovação Orientada para o Utilizador (ROSTED, 2005).

A Inovação em Serviços Centrada no Usuário é compreendida como o desenvolvimento de novos serviços por meio da incorporação e/ou modificação de características que resultam em mudanças significativas nos serviços, decorrentes do engajamento sistemático do usuário e da compreensão/incorporação compartilhada de suas necessidades. Nesse contexto, as inovações são criadas de maneira articulada entre organização e usuário (SUNDBO; TOIVONEN, 2011), e isso acontece por meio da negociação de interesses entre os múltiplos atores, resultando em práticas de inovação democráticas que são postas em ação e institucionalizadas. Adicionalmente, o engajamento continuado do usuário confere-lhe o papel de protagonista da Inovação em Serviços, expandindo sua participação para além de um fornecedor de informação, e apresentando-o como ator ativo em todas as fases de desenvolvimento do serviço.

No que diz respeito à incorporação dos usuários como agentes interativos nos processos de inovação, certas pesquisas passaram a discutir as fases nas quais as interações podem acontecer (SHEKAR, 2007; EDVARDSSON *et al.*, 2013; JIN; CHAI; TAN, 2014). Porém, as formas como se dão os processos interativos entre os diferentes atores e as atividades envolvidas não estão bem compreendidas, e isso se faz necessário para que práticas de inovação orientadas pelo usuário sejam mais amplamente discutidas (LEHTONEN; TUOMINEN, 2011). Importante destacar que a pesquisa em serviços sempre atribuiu um papel relevante ao usuário, porém recorrentemente relacionado ao fornecimento de informações que pudessem ser incorporadas, quando possível, ao desenvolvimento de novos produtos. Os usuários não eram considerados efetivamente fontes de inovação (SCHUURMAN; DE MAREZ, 2009), e sua participação era abordada de maneira periférica (BOGERS; AFUAH; BASTIAN, 2010).

A concepção de usuário como inovador considera que este engajamento ativo em processos de inovação pode resultar em contribuições mais profundas que a simples geração de ideias. Dependendo do tipo de engajamento do usuário (grau de intensidade e frequência), a contribuição pode ser no sentido de auxiliar na identificação de problemas, na especificação de projetos de serviços, na geração de serviços completamente novos ou até no processo de tornar inovadora uma organização (SUNDBO; TOIVONEN, 2011).

No contexto das Organizações Não Governamentais, em especial, o engajamento do usuário tem um papel ainda mais relevante do que nas organizações de natureza privada, devido ao fato de as inovações serem dependentes das experiências dos atores envolvidos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Por outro lado, nestas organizações sem fins lucrativos, a inovação tende a ser distribuída em redes de cooperação, formais e informais, constituindo verdadeiras comunidades que desenvolvem ferramentas com potencial de aumentar a velocidade e a eficácia das interações, além de os usuários tenderem a se comportar de forma mais colaborativa que em contextos competitivos (VON HIPPEL, 2005; TORRANCE; VON HIPPEL, 2015).

Nesta perspectiva de focar nos aspectos mais democráticos da inovação, alguns estudos, especialmente na comunidade acadêmica internacional (CHAYUTSAHAKIJ; POGGENPOHL, 2002; MAGNUSSON, 2003; VON HIPPEL, 2005; TROTT; DUIN; HARTMANN, 2013; HENNALA; MELKAS, 2016), têm sido realizados desde a publicação da obra seminal de Von Hippel (1986). Contudo, como pode ser percebido a seguir, a dinâmica das interações nas Inovações em Serviços orientadas pelo usuário necessita de explicações sobre vários aspectos que não foram adequadamente abordados nas discussões realizadas pela área.

A literatura aponta que a maioria das pesquisas que explicita inovações desenvolvidas com base na participação central do usuário não é capaz de permitir uma compreensão mais detalhada de como esse processo está acontecendo, especialmente do ponto de vista empírico (TROTT; DUIN; HARTMANN, 2013). Além disso, não é possível encontrar modelos consistentes de inovação que sejam orientados pelos usuários e que tenham a capacidade de explicar como processos democráticos de geração de inovações podem ser gerenciados (KALLIO; LAPPALAINEN; TAMMELA, 2013), especialmente quando direcionados a Organizações Não Governamentais.

De fato, apesar de estudos indicarem a necessidade de elaboração de modelos para alcançar resultados almejados na condução de processos de inovação orientados para o usuário, tais modelos não estão disponíveis na literatura da área, assim como também há

escassez de ferramentas e orientações, com base na prática, que possam ser utilizados no dia a dia das organizações (SUNDBO; TOIVONEN, 2011). Ademais, as pesquisas disponíveis não conseguem explicitar os pressupostos básicos da participação do usuário com vistas à inovação (BOGERS; AFUAH; BASTIAN, 2010).

Por outro lado, a literatura da área não fornece explicações sobre como o envolvimento do usuário, efetivamente, pode levar a inovações, inclusive aquelas com características mais radicais (NICOLAJSEN; SCULOPA, 2011). Um fato que pode justificar a escassez deste conhecimento se refere à dificuldade de acesso aos usuários, finais e intermediários, devido à carência de ferramentas de engajamento (SUNDBO; TOIVONEN, 2011).

Contudo, a principal lacuna que se evidencia nos estudos de inovação orientada pelo usuário, e que é foco da presente tese, diz respeito à ausência de um quadro teórico consistente e capaz de explicitar como os usuários inovam a partir das interações com outros atores organizacionais, ou seja, como as atividades em torno da inovação estão dinamizadas e como ocorre a participação do usuário em torno de tais atividades (SUNDBO, J., 2011; BIGNETTI, 2011; SANTOS, 2012). A citada lacuna se refere às práticas adotadas para o engajamento dos diferentes usuários em processos direcionados à Inovação em Serviços (LEHTONEN; TUOMINEN, 2011), que se torna mais problemática em Organizações Não Governamentais devido à escassez de pesquisas em Estratégia e Inovação. Tal aspecto se reflete na dificuldade de os gestores destas organizações gerenciarem processos interativos da inovação e utilizarem plenamente o potencial inovador do usuário.

Diante do problema exposto, a Estratégia como Prática é a abordagem capaz de permitir a análise das práticas adotadas, dos fluxos de atividades e das formas de interação entre os atores envolvidos na geração de inovações, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento na área de inovação. O foco da Estratégia como Prática é direcionado para o fazer estratégico, definido como *strategizing*, o qual se operacionaliza com base em três principais elementos - as práxis, as práticas e os praticantes - que conjuntamente formam a estrutura conceitual de análise proposta pela abordagem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

As Práxis são consideradas fluxos de atividades que mantêm alguma relação com o ato de fazer estratégia devido ao seu impacto significativo na estratégia. As Práticas podem ser entendidas como comportamentos rotinizados, normas e procedimentos executados de forma coordenada e compartilhada entre os indivíduos que fazem a estratégia. Os praticantes, internos ou externos à organização, são os indivíduos que desempenham um papel ativo no

processo de criar e colocar as estratégias em ação (WHINTTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Assim, a Estratégia como Prática está preocupada com as competências mobilizadas pelos praticantes e com as implicações que isso gera para a construção da estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

É importante ressaltar que o foco da Estratégia como Prática é a integração dos elementos do *strategizing* (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008), e isso possibilita sua adoção como abordagem de pesquisa em organizações de diferentes setores econômicos (ANDRADE *et al.*, 2016), incluindo aqueles não orientados a transações comerciais, como é o caso das Organizações Não Governamentais.

Nas Organizações Não Governamentais, os usuários desempenham um papel essencial pelo fato de suas ações e projetos possuírem um forte apelo social e serem voltados para melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários, exigindo, assim, altos níveis de interação. A ausência de engajamento do usuário no serviço ou a falta de conhecimento por parte dos gestores sobre como gerenciar as atividades em torno da inovação podem resultar em serviços que não sejam capazes de criar valor percebido pelo usuário e pela sociedade.

Na presente tese, para compreender a temática pesquisada, utilizou-se de um caso de estudo desenvolvido em uma Organização Não Governamental de nome AS-PTA, que executa um conjunto de projetos voltados para o fortalecimento da agricultura familiar agroecológica. O foco desta ONG é direcionado para o Programa Paraíba, que revela uma dinâmica de interações diretas e sistemáticas organizada em torno de uma Comunidade de Inovação que articula múltiplos atores, dentre eles usuários finais e intermediários e parceiros governamentais e não governamentais.

Esta Comunidade de Inovação é composta por algumas organizações das quais destacam-se duas associações: o Polo da Borborema e a Ecoborborema como agentes essenciais na operacionalização do Programa, configurando-se como eixos importantes na compreensão do fenômeno aqui estudado. Tal Comunidade fornece o suporte às interações entre os múltiplos atores e, ao mesmo tempo, atua como um fórum de compartilhamento dos conhecimentos e inovações desenvolvidos no contexto. Assim, é essa configuração de múltiplos atores envolvidos que propicia a investigação das práticas sociais subjacentes à inovação centrada no usuário como principal unidade de análise. Diante da discussão apresentada, a questão de pesquisa que se pretende elucidar é:

Como ocorre a dinâmica das interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário na perspectiva da Estratégia como Prática?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a dinâmica das interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário à luz da Estratégia como Prática.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Descrever o processo de Inovação em Serviços, enfocando a forma como os usuários participam deste processo;
2. Caracterizar as interações entre práticas, práxis e praticantes no processo de Inovação em Serviços Centrada no Usuário;
3. Compreender as implicações das interações sistemáticas entre usuários e provedores nas inovações em serviços.

1.3 Argumentação de tese

A Inovação Centrada no Usuário envolve atividades, ações e interações de diferentes atores, que resultam em implicações diretas no contexto da organização, configurando-se em uma prática social situada que pode ser investigada sob a ótica da Estratégia como Prática (GANDIA; TOURANCHEAU, 2015). A Estratégia como Prática, por meio dos elementos do *strategizing* (práticas, práxis e praticantes), permite analisar como as atividades e as práticas em torno do processo de inovação estão organizadas e dinamizadas, evidenciando assim a noção de *organizing*, adotada em oposição ao significado estático do termo ‘organização’. Pelo aspecto situacional, a abordagem apreende especificidades do contexto e dos atores.

A respeito dos praticantes de estratégia, eles podem se referir a um único indivíduo ou a uma coletividade; podem ser internos ao contexto estudado, tais como gerentes, diretores e demais colaboradores, mas também podem ser externos e não ocupar um cargo na estrutura organizacional de uma empresa, por exemplo. Estes podem ser consultores, parceiros, agências reguladoras e outros grupos de interesse.

Nesta tese, além destes praticantes anteriormente citados, propõe-se que os usuários dos serviços são praticantes da estratégia quando engajados em processos de Inovação em Serviços, devido ao impacto que suas ações e interações têm sobre a estratégia da

organização. Mesmo, inicialmente, em nível micro, devido à natureza integrada das estratégias, posteriormente essa implicação deve acontecer em nível macro (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Nesta perspectiva, esta pesquisadora defende que o usuário se engaja ativa e continuamente no serviço ao colocar em ação suas competências, e isto lhe confere o papel de praticante externo da estratégia, na medida em que sua participação intensa tem implicações diretas nas práticas e práxis adotadas no contexto da inovação. As competências dos usuários derivam de suas experiências e interagem com as competências do provedor e com os recursos organizacionais, impactando diretamente nos resultados das inovações (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

O resultado das interações entre usuários e provedores contempla serviços novos ou melhorados, mas que precisam ser compreendidos em termos de microatividades rotineiras, aspecto contemplado na Estratégia como Prática (WHITTINGTON, 2003). Adicionalmente, ressalta-se que tais interações refletem lógicas próprias de cada contexto, evidenciadas pela articulação entre atores, estruturas e atividades (TURETA; LIMA, 2011).

Dessa forma, as interações entre os praticantes (incluindo os usuários), as práticas e as práxis adotadas resultam em orientações direcionadas ao processo de inovação constituídas na forma de microestratégias voltadas para o desenvolvimento/melhoria do serviço (ROCHESKA *et al.*, 2014). As microestratégias podem ser compreendidas como padrões internos de ação que envolvem múltiplos atores e emergem de rotinas de microatividades. Elas residem em um nível abaixo da estratégia organizacional (nível macro) e impulsionam novas iniciativas estratégicas que podem ou não ser implantadas pelos gestores (SALVATO, 2003). No escopo desta tese, entende-se que as microestratégias direcionam os processos de inovação em termos de objetivos, indicam recursos e competências necessários, e compõem o fazer estratégico organizacional.

A adoção de microestratégias em processos de desenvolvimento de serviços é considerada um dos principais fatores de impacto positivo na performance organizacional (EDVARDSSON *et al.*, 2013), especialmente pelo fato de cada contexto organizacional possuir suas especificidades, como é o caso das Organizações Não Governamentais. Assim sendo, a formulação de estratégias é considerada ainda o primeiro e mais fundamental estágio de desenvolvimento da inovação, porém ainda é pouco abordada, principalmente em pesquisas empíricas sobre o desenvolvimento de novos serviços (SHEKAR, 2007; EDVARDSSON *et al.*, 2013).

Nesse sentido, a articulação entre práticas, práxis e praticantes em torno da inovação permite compreender como ocorre a cocriação de valor. Consequentemente, o valor é criado colaborativamente entre provedores e usuários, através da experiência de serviço oferecida ao usuário pela organização (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A Cocriação se refere ao processo de integração de recursos (operandos e operantes) baseado no engajamento de alta frequência do usuário no serviço por meio de diálogo continuado e de compartilhamento de informação ao longo de toda a cadeia de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; VARGO; LUSCH, 2008). Esta é a perspectiva adotada pela Lógica Dominante do Serviço, abordagem que se concentra no processo de troca (entre usuário, provedor e demais *stakeholders*) em vez de discutir a dualidade entre bens e serviços, por entender que os bens se configuram como mecanismos de fornecimento do serviço. O serviço, por sua vez, torna-se a base para toda troca e o valor dos bens deriva do serviço que prestam (VARGO; LUSCH, 2008).

No que se refere à noção de Valor, pode-se dizer que é um termo difícil de ser operacionalizado pelo fato de ser tratado em vários campos do conhecimento e, consequentemente, possuir diversos significados (WATSON *et al.*, 2016; IWAI, 2016). Nesta tese, a noção de valor utilizada é aquela proposta pela Lógica Dominante do Serviço, segundo a qual o valor é um atributo fenomenologicamente determinado pelo usuário, único e resultado da integração idiossincrática de recursos (VARGO; LUSCH, 2008; AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015).

Assim, compreende-se que o valor não está incorporado na oferta (do bem ou serviço), mas encontra-se no significado atribuído pelo usuário com base nas experiências de interação nas quais ele se engaja (MEYNHARDT; CHANDLER; STRATHOFF, 2016). Esta é a noção de Valor de Uso e se configura como um conceito central para a abordagem de Cocriação de Valor e também para o escopo desta tese. As referidas experiências representam práticas compartilhadas entre os múltiplos atores, as quais fazem emergir lógicas institucionais próprias que são guiadas por uma dimensão simbólica. Embora esta dimensão não tenha significado idêntico para os diferentes atores, ela se configura como importante elemento no processo de troca (AKAKA *et al.*, 2014).

A noção de Valor de Uso é complementada pela noção de Valor em Contexto, que significa que o valor somente pode ser compreendido no contexto sócio-histórico no qual os atores estão inseridos (AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015; MEYNHARDT; CHANDLER; STRATHOFF, 2016).

O engajamento do usuário no serviço é capaz de resultar em benefícios para si próprio (cocriação para uso) e para outros usuários (cocriação para outros) (EDVARDSSON *et al.*, 2013; MELTON; HARTLINE, 2015). A abordagem de Cocriação é adotada nesta tese como complementar à abordagem de Inovação Centrada no Usuário devido à aproximação que ambas possuem em termos de significado.

Na presente tese, esta perspectiva de serviço como base para toda troca é utilizada para embasar o significado de Inovação em Serviços, o que revela que o termo não se opõe à inovação de produto. Assim sendo, é importante esclarecer que os novos serviços desenvolvidos devem ser avaliados não pela oferta em si, mas pelo valor percebido em uso pelo beneficiário.

Neste sentido, os elementos apresentados nesta seção embasam a construção da seguinte proposição de tese: **a Inovação em Serviços Centrada no Usuário é uma prática socialmente construída pela articulação de múltiplos atores em torno da cocriação de valor e orientada pelo fazer estratégico que emerge da interação entre práticas, práxis e praticantes.**

1.4 Justificativa

Esta tese discute a natureza democrática e interativa da inovação por meio do estudo da Inovação em Serviços Centrada no Usuário, cuja relevância do ponto de vista teórico e gerencial relaciona-se ao seu potencial de gerar vantagens estratégicas para as organizações que a adotam (ALAM, 2002; ALAM; PERRY, 2002; PASCU; VAN LIESHOUT, 2009; SUNDBO; TOIVONEN, 2011). As vantagens estratégicas oferecem diferenciais às organizações, inclusive às Organizações Não Governamentais, pois o seu reconhecimento como inovadoras pode facilitar a captação de parceiros e, conseqüentemente, de recursos para desenvolver suas atividades. Adicionalmente, as organizações sem fins lucrativos representam um campo de estudo relevante pelo fato de estarem organizadas em torno da cooperação entre múltiplos usuários.

Nesse sentido, entender a forma como as organizações colocam em ação as atividades de inovação que têm o usuário como uma das principais fontes de novas ideias envolve processos sociais intrincados, barreiras e incertezas, que não foram explorados em profundidade na literatura da área de inovação (SUNDBO, J., 2011). Foi com o interesse em compreender esses aspectos que se recorreu à Estratégia como Prática, considerada a

abordagem capaz de fornecer o suporte necessário para analisar práticas estratégicas relacionadas à inovação.

A articulação teórica entre Inovação em Serviços Centrada no Usuário, Cocriação de Valor e Estratégia como Prática, mostrou-se oportuna devido às abordagens possuírem convergência em vários aspectos, dentre eles o fato de o usuário e suas competências serem elementos centrais para analisar os fenômenos organizacionais.

Assim, esta tese inova conceitualmente pela articulação das abordagens anteriormente citadas, visto que essa integração permitiu o avanço do conhecimento sobre processos e práticas de inovação envolvendo o usuário, ampliando, portanto, a agenda de pesquisa em Inovação em Serviços Centrada no Usuário com base na perspectiva teórica integradora, a qual se alinha com a abordagem da Lógica Dominante do Serviço (LDS). Este último entendimento está em consonância com Djellal, Gallouj e Miles (2013), na medida em que estes autores chamam a atenção para o fato de que, embora a LDS não se constitua um modelo analítico de inovação, ela pode ser aplicada para lidar com a questão da inovação.

A adoção da Estratégia como Prática permitiu, ainda, analisar a inovação de um ponto de vista do fluxo das atividades envolvidas, dos procedimentos rotinizados e compartilhados envolvidos nos processos de inovação. Esta abordagem coloca ênfase nos indivíduos que desempenham papéis importantes em um dado contexto e nas práticas empregadas (JARZABKOWSKI, 2003), aspecto central na condução da proposta aqui apresentada. Assim, esta pesquisa também se mostrou oportuna pelo fato de estudos (EDVARDSSON *et al.*, 2013) apontarem que as práticas adotadas em contextos de inovação ainda são pouco conhecidas, mas, ao mesmo tempo, são essenciais devido às implicações geradas na performance organizacional.

Nesta tese, compreende-se que a Inovação em Serviços é uma prática socialmente constituída e o usuário dos serviços é um agente essencial na formação de estratégias que guiam os processos de inovação. Isso permite afirmar que o modo como ele é engajado pode ter implicações no sentido de facilitar ou dificultar a inovação. No entanto, a literatura da área (JARZABKOWSKI, 2005; WHINTTIGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), apesar de abordar o praticante externo como aqueles atores não pertencentes à hierarquia organizacional, mas que desenvolvem ações com impactos estratégicos, não propõe a atuação do usuário como praticante de estratégia.

Por outro lado, grande parte dos trabalhos que tratam os usuários como inovadores se limita a identificá-los e captar as informações fornecidas por eles no desenvolvimento de produtos (TROTT; DUIN; HARTMANN, 2013). Consequentemente, os fluxos de atividades

envolvidas e as rotinas que ajudariam a utilizar o potencial inovador do usuário de forma eficiente na Inovação em Serviços também não são abordados (SØRENSEN, 2011).

Assim, uma contribuição significativa desta proposta diz respeito ao fato de abordar um fenômeno estratégico para as organizações do ponto de vista de um ator periférico (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), representando, portanto, um avanço teórico na pesquisa em Estratégia como Prática. De fato, há uma predominância nos estudos em Estratégia como Prática da adoção da perspectiva de gestores em níveis hierárquicos mais elevados, dando a entender que apenas grupos de elite possuem a capacidade de realizar ações com implicações estratégicas (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Ao mesmo tempo, pesquisadores (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) da área de estratégia reclamam a participação de outros grupos que não estejam necessariamente no topo da hierarquia das organizações.

A respeito da adoção do termo “usuário”, é importante ressaltar que este estudo se alinha com Sundbo e Toivonen (2011) ao justificar o seu uso pelos seguintes aspectos: é uma palavra neutra e que não carrega consigo conotações que podem ser inapropriadas em determinados contextos ou situações; refere-se à situação prática de usar alguma coisa e não à aquisição de algo; e pode ser utilizada em diferentes setores econômicos e não somente naqueles que realizam transações comerciais. Este último aspecto é especialmente relevante pelo fato de a pesquisa empírica desta tese ser realizada no contexto de uma Organização Não Governamental.

Adicionalmente às contribuições apontadas, a relevância teórica da presente pesquisa decorreu do fato de ter evidenciado as principais interações envolvidas no processo de desenvolvimento de novos serviços a partir do engajamento ativo do usuário. Essa contribuição se mostra significativa na consolidação de um quadro teórico em processos de inovação distribuídos entre os usuários (VON HIPPEL, 2005; OLIVEIRA *et al.*, 2015). Ao mesmo tempo, esta proposta representa um esforço no sentido de compreender fenômenos no nível micro e meso em Organizações Não Governamentais por meio da Estratégia como Prática, gerando também implicações estratégicas para o contexto organizacional (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

No nível micro, ao evidenciar os fluxos de atividades que podem ser adotados para impulsionar tal processo, organiza-se um conjunto de orientações específicas de como os usuários podem ser envolvidos, em quais atividades, em quais etapas, quais mecanismos de engajamento podem ser utilizados: todos esses aspectos são úteis na condução de inovações centradas nos usuários e são viabilizados pela utilização da Estratégia como Prática como

abordagem complementar. Tais orientações poderão ser utilizadas para direcionar os esforços de inovação em outras Organizações Não Governamentais, de modo a utilizarem o potencial inovador dos usuários de forma deliberada e sistemática.

As orientações a respeito das atividades e mecanismos de interação, além de promoverem desenvolvimento superior dos serviços e auxiliarem na minimização dos riscos, visam suprir a dificuldade das organizações em gerenciarem tais práticas devido à carência de modelos de gestão (SUNDBO, J., 2011).

Para melhor compreender as práticas em torno do engajamento do usuário no serviço, esta pesquisa se fundamentou no conceito de Cocriação de Valor. Ele é utilizado para dar suporte à ideia de que a inovação é um meio de criar valor que deverá fortalecer os vínculos entre provedores e usuários dos serviços e, assim, alimentar a dinâmica da Inovação Centrada no Usuário. Ao colocar em prática esta dinâmica, a organização está fornecendo uma proposta de valor (VARGO; LUSCH, 2008), que somente é criado de forma colaborativa e integrada aos recursos organizacionais.

Por fim, é importante destacar que as Organizações Não Governamentais possuem características particulares que são aderentes ao estudo da Inovação Centrada no Usuário, especificamente pelo papel central que os usuários ocupam em seus projetos. Por outro lado, não se pode deixar de mencionar a relevância social destas organizações no combate a problemas sociais graves que não são plenamente resolvidos pelo Estado (MANÃS; MEDEIROS, 2012). A este respeito, destacam-se as transformações decorrentes de iniciativas de empreendedores sociais que se comprometem com práticas locais capazes de gerar resultados positivos para a sociedade (ANHEIER, 2005).

Do ponto de vista econômico, as Organizações Não Governamentais são responsáveis pela ocupação de mais de 2 milhões de pessoas no país e permitiram a criação de quase 300 mil vagas de emprego entre os anos de 2006 a 2010, de acordo com os dados mais recentes divulgados pelo IBGE (2012). Estas organizações são responsáveis pela gestão de grande volume de investimentos, provenientes tanto de órgãos nacionais quanto da cooperação internacional, e de outros recursos que revelam a necessidade de práticas de gestão consistentes na condução de processos de desenvolvimento de serviços. A partir do caso apresentado, foi possível evidenciar formas de engajar o usuário de modo a efetivamente democratizar a inovação entre os múltiplos atores.

1.5 Organização da tese

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. Este primeiro aborda aspectos introdutórios da contextualização do tema e da proposição central defendida, bem como o problema de pesquisa, os objetivos e os aspectos que justificam a tese.

No segundo capítulo, retrata-se o estado de arte dos principais temas envolvidos, subdividindo-os em quatro grandes seções. A primeira traz uma discussão sobre a Inovação em Serviços Centrada no Usuário, de modo que é realizada uma contextualização da Inovação em Serviços, seguida do debate sobre a participação do usuário na Inovação em Serviços e finalizada com a discussão de alguns modelos existentes na literatura com foco na Inovação Centrada no Usuário. A seção seguinte é dedicada à Estratégia como Prática, na qual se contextualiza a virada da prática e aborda-se a articulação entre os elementos do *strategizing*. A terceira seção apresenta as ONGs como um campo oportuno para estudar a Inovação Centrada no Usuário na perspectiva da Estratégia como Prática. Finalmente, a última seção apresenta uma integração conceitual entre as abordagens estudadas, quais sejam: Inovação em Serviços Centrada no Usuário, Estratégia como Prática e Cocriação de Valor.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa, de modo que são apresentadas as principais características do estudo, os pressupostos e o método que fundamentam o posicionamento adotado, bem como a trajetória de coleta e análise de dados adotada para a condução do estudo.

O quarto capítulo evidencia os principais resultados e as discussões resultantes da pesquisa de campo, de maneira integrada à fundamentação teórica apresentada no segundo capítulo. O quinto e último capítulo aborda as considerações finais, discutindo o alcance dos objetivos, as contribuições do estudo e as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as bases teóricas que fundamentam esta tese e está subdividido em quatro seções. A primeira delas aborda a Inovação em Serviços Centrada no Usuário, seguida da seção que discute a Estratégia como Prática. A terceira seção retrata as Organizações Não Governamentais como um campo de estudo da Inovação Centrada no Usuário sob a perspectiva da Estratégia como Prática e a última seção integra conceitualmente as abordagens que guiam este trabalho.

2.1 Inovação em Serviços Centrada no Usuário

Esta seção tem como objetivo discutir os fundamentos teóricos da Inovação em Serviços desenvolvida com base na incorporação do usuário como um dos principais atores desse processo. Para tanto, inicia-se contextualizando a Inovação em Serviços para, em seguida, discutir-se mais especificamente a abordagem orientada para o usuário. Assim sendo, recorre-se a algumas abordagens complementares, tais como a noção de Cocriação de Valor, que permite entender como o envolvimento do usuário pode contribuir com o valor criado por meio do desenvolvimento do serviço. A primeira seção é finalizada com a apresentação de alguns modelos de desenvolvimento de novos serviços que incorporam a participação do usuário como questão central.

2.1.1 Contextualizando a Inovação em Serviços

A teoria de inovação é fruto de um amplo debate na área, que se desenvolveu principalmente com base na inovação de cunho tecnológico. O termo ‘inovação’ tem diferentes significados e está pulverizado em várias áreas do conhecimento, o que requer um cuidado em seu delineamento quando utilizado como objeto de estudo.

Dentre as várias linhas de pesquisa em inovação, uma das que tem ocupado amplo espaço no debate nos últimos anos tem sido a Inovação em Serviços. O aumento deste interesse se deu em parte pelo crescimento econômico do setor de serviço em vários países, inclusive no Brasil (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES, 2012). Na área de administração, o interesse de pesquisa em serviço ao longo dos anos manteve uma estreita relação com as áreas de Marketing e Logística, evidenciando sua relação com a geração de vantagem competitiva (VARGAS, 2006).

A compreensão do serviço, de acordo com Edvardsson e Olsson (1996), deve partir do entendimento de seus componentes básicos: o conceito, o processo e o sistema. O conceito se relaciona ao pacote de benefícios oferecido aos usuários e como tais benefícios seriam ofertados, e, conseqüentemente, percebidos sob a forma de valor. O processo do serviço envolve o fluxo detalhado de atividades que gera o resultado final. Por fim, o sistema envolve um repertório de recursos, tais como ambiente físico, ferramentas, tecnologias, estrutura organizacional e recursos gerenciais, que devem estar disponíveis para que o conceito seja entregue e percebido pelo usuário. Os usuários, por sua vez, fazem parte do sistema pelo fato de seus conhecimentos e sua capacidade de participar interativamente serem necessários durante a geração do serviço.

Apesar do interesse em estudar serviços ter se desenvolvido desde a década de 1960 (RATHMELL, 1966), somente na década de 1980 a Inovação em Serviços surgiu como tema de pesquisa, com a publicação da reconhecida obra de Barras (1986). A partir dela, as discussões começaram a ser aprofundadas por alguns autores como Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995), Gallouj e Weinstein (1997), Edvardsson e Olsson (1996) e Sundbo e Gallouj (1998) (FERREIRA *et al.*, 2015).

A área de serviços e sua evolução podem ser brevemente entendidas por meio das seguintes perspectivas teóricas: tecnicista, baseada em serviços, inversão e integradora. A tecnicista tem Barras (1986) como um dos seus principais representantes e parte do princípio de que as inovações são oriundas da adoção de tecnologias, mais precisamente de tecnologias de informação. Contudo, o referido autor recebeu críticas pelo fato de seus estudos terem se limitado às inovações de cunho tecnológico (GALLOUJ, 1998; VARGAS, 2006). A perspectiva baseada em serviço ou diferenciação direciona seu foco para a investigação das especificidades do setor de serviços em termos de natureza da inovação, organização, determinantes e regimes de propriedade. Considera que os estudos em inovação negligenciaram algumas formas específicas que não tiveram suas características contempladas nos estudos da abordagem tecnicista, os quais focavam nos serviços desenvolvidos com ênfase na tecnologia (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). Muitas das pesquisas empíricas desenvolvidas em conformidade com esta abordagem apresentam aspectos locais da inovação, enfatizando inclusive a relação entre usuário e provedor (GALLOUJ, 1998; VARGAS *et al.*, 2013).

A perspectiva da inversão parte do princípio de que a indústria de serviço é responsável por liderar processos de inovação e estes são capazes de gerar impactos econômicos para as empresas e para os países onde são desenvolvidos. Isso acontece,

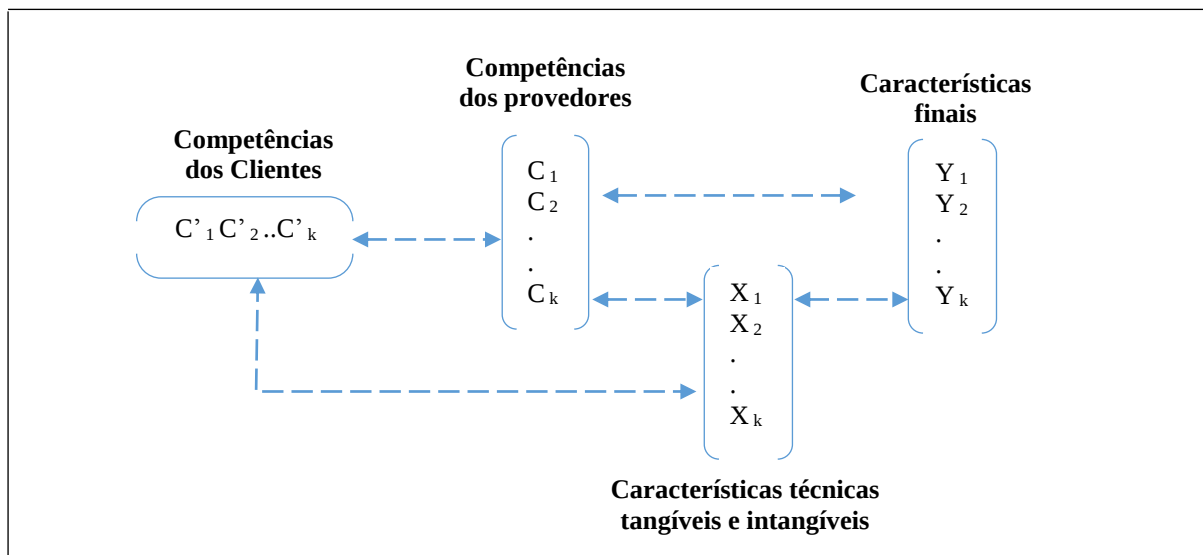
principalmente, devido à relevância conferida aos negócios intensivos em conhecimento, *Knowledge Intensive Business Services* (KIBs), que além de serem muito inovadores atuam como impulsionadores da inovação em distintos setores já que conseguem intervir nas atividades de várias empresas simultaneamente. Dessa forma, em contextos onde há predominância de KIBs, a exemplo de serviços de engenharia, pesquisa e desenvolvimento, e consultorias, são gerados incrementos econômicos relevantes (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

A perspectiva conhecida como integradora representa uma busca por combinar as formas tecnológicas e não tecnológicas da inovação e uma tentativa de conciliar bens manufaturados e serviços em um quadro conceitual compartilhado, resultando em uma visão ampliada da Inovação em Serviços. Esta abordagem é considerada uma das mais promissoras para o desenvolvimento de pesquisas atualmente (GALLOUJ, 1998; GALLOUJ; SAVONA, 2009; VARGAS *et al.*, 2013) e possui convergência teórica com a Lógica Dominante do Serviço. Este último entendimento está em conformidade com Djellal, Gallouj e Miles (2013, p.111), os quais asseveram que: “Although it focuses on service specificities, the S-D logic belongs to the integrative or synthesis perspective as far as it emphasises the service logic within both services and manufacturing activities”. Na concepção dos referidos autores, apesar de a Lógica Dominante do Serviço não ser uma abordagem de inovação, ela pode contribuir significativamente com este campo de estudo.

A Lógica Dominante do Serviço (LDS) representa uma evolução do pensamento em Marketing e evidencia uma transição da visão baseada em bens para uma visão baseada em serviço. Nesta abordagem teórica a dicotomia entre bem físico e serviço é abandonada em favor de uma perspectiva integrada, na qual os processos de troca e os relacionamentos entre os agentes envolvidos passam a ser tratados como questões centrais. Os bens, quando envolvidos nas trocas, atuam como mecanismos de fornecimento do serviço, que, por sua vez, representam a base de toda e qualquer troca (VARGO; LUSCH, 2004, 2008). Isso não significa dizer que a LDS sobrepõe serviços aos bens, mas que na “lógica do serviço” a atenção é direcionada para a aplicação de conhecimentos e habilidades em benefício da outra parte (as trocas), evidenciando assim, as propostas de valor feitas pelo provedor aos usuários. Tais propostas de valor, que também incorporam bens e serviços, geram percepções de valor diferenciadas para os distintos atores. Destaca-se que devido ao fato de as trocas envolverem bens, recursos monetários e instituições, a base fundamental da troca nem sempre se torna evidenciada (VARGO; LUSCH, 2004, 2008; VARGAS *et al.*, 2014). Assim, a articulação entre a abordagem integradora e a LDS norteia o estudo aqui proposto.

Dentro desta perspectiva de conciliar bens e serviços em um mesmo quadro conceitual, uma contribuição relevante e que fornece um direcionamento para a forma como se investiga as inovações em serviços é o modelo proposto por Gallouj e Weinstein (1997), autores que lançaram as bases para uma teoria de inovação integrativa (DE VRIES, 2006). Gallouj e Weinstein (1997) se apoiam na abordagem lancasteriana para definir o produto (bem ou serviço) como vetores de características: características técnicas do provedor (X), competências dos prestadores do serviço (C), competências dos clientes (C') e características finais do produto (Y), que, quando submetidas a mudanças, resultariam em inovações (Figura 1).

Figura 1 - Representação do produto como um conjunto de vetores de características



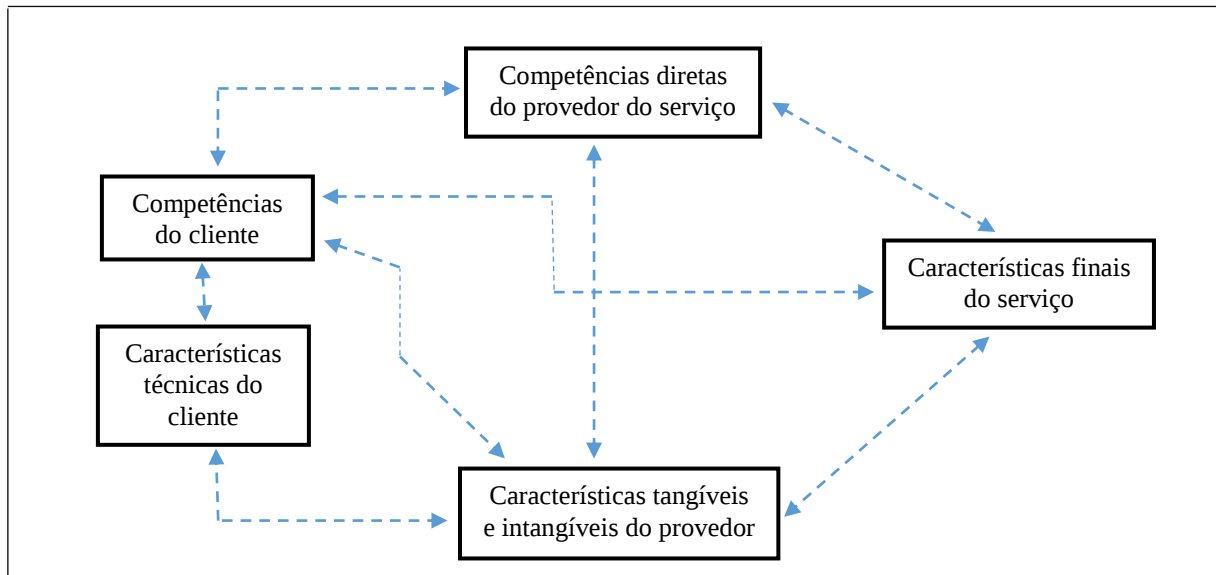
Fonte: adaptado de Gallouj e Weinstein (1997).

Com base na Figura 1, é possível compreender que as mudanças em algum dos vetores de características propostos por Gallouj e Weinstein (1997) atuam como mecanismos de evolução, desaparecimento, associação ou dissociação, produzindo novos serviços e, consequentemente, valor para os atores envolvidos.

O modelo de representação do produto como um conjunto de vetores de características sofreu várias revisões, dentre elas aquela apresentada por Djellal, Gallouj e Miles (2013), os quais atentaram para a pertinência da adoção do modelo inclusive em contextos não orientados ao mercado, a exemplo das organizações públicas e não governamentais, visto que não há nele aspectos incompatíveis com as características de tais organizações. É importante reforçar que o modelo contempla inovações que envolvam diferentes níveis tecnológicos,

além de permitir a cocriação do usuário com os vários fornecedores, se este for o caso (conforme Figura 2).

Figura 2 - Representação modificada do produto como um conjunto de vetores de características



Fonte: adaptado de Djellal, Gallouj e Miles (2013).

O Vetor Características pode ser subdividido entre características técnicas (relacionadas ao *front-office*) e características de processo (relacionadas ao *back-office*) e possuir natureza tanto tangível quanto intangível. As características técnicas podem ser mobilizadas pelo prestador, pelo cliente ou por ambos, pois elas fornecem certos atributos relacionados com as especificações técnicas do produto. No caso do cliente, este vetor evidencia o uso de sua própria tecnologia para interagir com o provedor (DE VRIES, 2006). De um modo geral, o Vetor Características engloba aspectos internos de tecnologia e mecanismos técnicos adotados para produzir as características finais dos produtos, além de envolver os modos de organização e métodos utilizados para entregar o produto final. Um aspecto relevante das características técnicas é que elas requerem a mobilização das competências individuais ou grupais para que sejam operacionalizadas, mas, apesar disto, tais características existem independentemente das competências e ainda compõem a memória organizacional (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

O Vetor Competências, seja relacionado aos provedores do serviço ou aos clientes, é compreendido como a capacidade de articular um repertório de conhecimentos e habilidades individuais ou grupais, evidenciando assim a relação de coprodução entre prestador e usuário em favor da geração das características finais. Dessa forma, entende-se que as competências

advêm de experiências, interações ou formações e podem adquirir diferentes configurações, tais como serem científicas e técnicas, relacionais internas e relacionais externas, criativas e operacionais, explícitas/codificadas e tácitas (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). Essa lógica é reforçada por Vargo e Lusch (2008) ao afirmarem que as competências investidas por usuários e provedores, definidas como recursos operantes, representam a base de toda troca entre estes atores. Assim, ao colocarem em ação seus conhecimentos e habilidades em favor de benefícios para si e para outros, os usuários, bem como os demais envolvidos no serviço, atuariam como integradores de recursos, como defendido pela Lógica Dominante de Serviço.

Por conseguinte, as Características Finais estão relacionadas aos atributos finais do produto que resultaram da articulação entre características técnicas e competências e envolvem o ponto de vista do cliente/usuário. Da forma como proposta, a integração dos vetores permite compreender que as características finais são construídas coletivamente e, por este motivo, não podem ser completamente conhecidas antes que o processo aconteça (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ; SAVONA, 2009).

O modelo do produto como um conjunto de vetores é particularmente relevante na presente tese por dois motivos: o primeiro diz respeito à ênfase dada na relação de serviço, evidenciada na participação do usuário para a geração das inovações; e o segundo ao fato de as competências dos usuários serem consideradas fundamentais para o desenvolvimento das inovações. Assim, a partir do debate apresentado pelos referidos autores, entende-se que o usuário se engaja no serviço por meio da mobilização de suas competências, que se articulam com as dos demais atores, repercutindo em inovações com características diferenciadas.

Esta perspectiva do produto como um conjunto de vetores de características permite o desdobramento em diferentes modos ou modelos de visualizar a inovação (radical, melhoria, incremental, *ad hoc*, recombinação, formalização), os quais podem ser entendidos como o resultado da modificação em algum ou alguns dos vetores apresentados (DE VRIES, 2006; GALLOUJ; SAVONA, 2009). Por sua vez, tais modificações nas características resultam de processos naturais ou planejados de aprendizagem (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013), que têm os usuários como os protagonistas do processo de inovação na medida em que colocam suas competências em ação e atuam como integradores de recursos. Por este motivo, a próxima seção aprofunda o debate sobre a participação do usuário na Inovação em Serviços.

2.1.2 Incorporando o usuário no debate da Inovação em Serviços

Os estudos sobre Inovação em Serviços, em sua grande maioria, são centrados na figura dos gestores e no *staff* da organização. O usuário, apesar de considerado como participante do processo, nem sempre teve seu papel e contribuição reconhecidos. Contudo, há algum tempo, têm emergido pesquisas que adotam uma perspectiva de inovação mais descentralizada e democrática, contemplando a participação de outros *stakeholders*, a exemplo de fornecedores, organizações parceiras e usuários do serviço (VON HIPPEL, 1988; BRAND, 2005; CHESBROUGH, 2006; GUSTAFSSON; KRISTENSSON; WITELL, 2012; KALLIO; LAPPALAINEN; TAMMELA, 2013). É na participação deste último ator que será dada ênfase nesta seção.

O envolvimento do usuário tem sido tratado como capaz de gerar melhor performance organizacional e serviço diferenciado com maior nível de valor agregado (ALAM; PERRY, 2002; SUNDBO; TOIVONEN, 2011), especialmente quando este envolvimento ocorre por meio de processos sistemáticos e continuados (SHEKAR, 2007). Essa concepção é defendida nesta tese e direciona grande parte do debate que é realizado ao longo desta seção.

A concepção de usuário como inovador não é recente. Uma das obras seminais nessa perspectiva, o livro *As fontes da inovação* (VON HIPPEL, 1988), direcionou a atenção para a existência de variadas fontes inovadoras, principalmente o usuário. Nesse estudo, o autor apresenta um conjunto de pesquisas em indústrias que evidenciam o usuário como inovador e, dentre as implicações desse fato, estaria a necessidade de a organização adotar novas ferramentas de gestão e métodos de pesquisa em Marketing mais eficientes. Todavia, bem antes do lançamento desta obra, ainda na década de 1970, as empresas começaram a adotar a lógica do *design* participativo no desenvolvimento de produtos de informática (BRAND, 2005), e aos poucos essa ideia foi se expandindo para outros setores. Apesar desse interesse em inovações elaboradas coletivamente, pesquisas como a de Von Hippel e outras desenvolvidas em seguida não se aprofundaram no modo como esses processos de inovação com características mais participativas acontecem.

Somente a partir da última década, a abordagem de inovação orientada pelo usuário voltou a ser interesse de pesquisa, especialmente com foco em serviço (PASCU; VAN LIESHOUT, 2009; SUNDBO, D., 2011; HENNALA; MELKAS, 2016). Porém, ainda há um campo de pesquisa amplo para estudos, inclusive empíricos, que aprofundem como acontece a inovação através da participação social combinada aos recursos locais para desenvolver ou melhorar o serviço (SUNDBO; TOIVONEN, 2011; GUSTAFSSON; KRISTENSSON; WITELL, 2012; KALLIO; LAPPALAINEN; TAMMELA, 2012).

Dentre outros assuntos, as pesquisas na área têm dado ênfase a duas questões relevantes: a primeira diz respeito ao papel das experiências do usuário, e a segunda se relaciona à compreensão compartilhada sobre as necessidades dos usuários. O papel das experiências envolve interações com outros atores e elementos intangíveis que são responsáveis por percepções diferentes sobre o mesmo serviço. No que diz respeito à compreensão compartilhada sobre as necessidades dos usuários, adota-se o pressuposto de que tais informações, para serem efetivamente utilizadas, precisam estar sistematizadas e distribuídas pela organização (SUNDBO; TOIVONEN, 2011).

Nesse sentido, a adoção de abordagens de inovação orientadas pelo usuário se apoia no fato de a interação organizada entre os vários atores envolvidos no serviço potencializar a geração de novas ideias, fazendo emergir conceitos que não estavam tão evidenciados. Isso acontece principalmente por meio de “coevolução” do produto (aqui entendido como bem ou serviço) e de seu uso, que resulta em inovações incrementais de valor substancial (BRAND, 2005). De maneira geral, é assim que se procedem as inovações em serviços, pois elas acontecem de maneira mais gradual e, em alguns casos, somente são reconhecidas após a sua finalização (FULGSANG, 2011).

Assim, as abordagens de inovação que consideram a participação do usuário como questão central para geração de novas ideias partem de uma das seguintes concepções do usuário: como informante de seus desejos e necessidades ou como protagonista do processo de inovação (LEHTONEN; TUOMINEN, 2011; SUNDBO; TOIVONEN, 2011). Nesta tese, defende-se que, isoladamente, a primeira perspectiva não caracteriza efetivamente a abordagem de Inovação Centrada no Usuário, ou melhor, apenas a caracteriza se estiver integrada à segunda.

A Inovação em Serviços Centrada no Usuário pode ser entendida como o desenvolvimento de novos serviços por meio da incorporação e/ou modificação de características que resultam em mudanças significativas no serviço, decorrentes do engajamento do usuário e da compreensão/incorporação compartilhada de suas necessidades. Isso acontece por meio de uma articulação contínua entre a organização e o usuário em diferentes momentos (SUNDBO; TOIVONEN, 2011) e da experimentação do serviço pelo usuário, que pode ser capaz de gerar novas formas de uso e, conseqüentemente, novos serviços (BRAND, 2005). Esta autora acredita que o usuário, por meio do engajamento sistemático em processos de inovação, atua como um agente propulsor do serviço, na medida em que sua contribuição pode se desdobrar ao longo de todas as fases do desenvolvimento.

Destarte, a definição de Inovação Centrada no Usuário converge com a abordagem de Cocriação de Valor, que é compreendida como um processo interativo de criação de ofertas baseado no engajamento ativo entre usuário e provedores com o objetivo de gerar valor por meio de um repertório de ações específicas de cada contexto. As interações são balizadas pelo diálogo, pelo acesso à informação, pela avaliação de risco para o usuário e provedor, e pela transparência (VARGO; LUSCH, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; NEGHINA *et al.*, 2014).

A literatura da área sugere que a cocriação pode gerar valor para o próprio usuário (“Cocriação para Uso”) ou para uma ampla gama de atores (“Cocriação Para os Outros”). A “Cocriação Para os Outros” envolve a combinação de esforços em direção à geração de ideias, o compartilhamento de conhecimentos e o engajamento no desenvolvimento de ofertas, refletindo na geração de valor para vários atores, incluindo outros usuários (EDVARDSSON *et al.*, 2013). Na presente tese, o foco é direcionado para as interações caracterizadas como “Cocriação Para os Outros”, por entender-se serem estas geradoras de valores de mais amplo alcance e condizentes com o direcionamento dado neste trabalho.

Nesta perspectiva, esta pesquisadora entende que as interações com o usuário, muitas vezes, emergem de problemas práticos que demandam abordagens de gestão mais democráticas, ou seja, nem sempre elas resultam de ações detalhadamente planejadas pela organização. Fulgsang (2011) afirma que, devido ao caráter incremental da maioria das inovações em serviços e à sua dependência do contexto local e das atividades práticas da organização, nem sempre elas são um desdobramento de ações deliberadas. Esse argumento é reforçado por Sundbo e Gallouj (2000) ao afirmarem que a Inovação em Serviços, muitas vezes, acontece como um processo assistemático com padrões diferentes de interação, tanto formais quanto informais, e dependentes de aspectos contextuais da organização. Nos últimos anos, tem-se evidenciado uma tendência à sistematização desses processos de inovação, sem desconsiderar as trajetórias organizacionais e, ao mesmo tempo, incorporando certa flexibilidade em torno das atividades de inovação (JIN; CHAI; TAN, 2014).

Ao tratar de abordagens de inovação orientadas pelo usuário, a autora desta tese considera essencial esclarecer que o termo ‘usuário’ é adotado para caracterizar o beneficiário final ou intermediário do serviço, que pode ser um indivíduo, uma comunidade de usuários ou uma organização que utiliza os serviços fornecidos por outra instituição. Esta é uma perspectiva ampla, que se baseia na identificação de todos os atores que se beneficiam do serviço (LEHTONEN; TUOMINEN, 2011) e participam da criação de valor. Conforme ressaltado na seção introdutória, a escolha deste termo se deu pelo fato de ser considerado

neutro e apropriado para diferentes setores econômicos e por se referir ao uso de algo e não à sua compra. Isso torna o termo adequado também para contextos que não realizam transações comerciais, como é o caso das organizações públicas e não governamentais.

Um aspecto relevante que emerge dentro dessa discussão diz respeito à seleção dos usuários que podem contribuir em processos de inovação, isto é, quem são esses usuários, como identificá-los e como eles podem ser engajados. Uma das formas de identificar os usuários que têm um maior potencial de contribuição é por meio do levantamento de registros de colaboração bem-sucedida e da verificação daqueles que estejam mais predispostos a participar desse processo colaborativo (NICOLAJSEN; SCUPOLA, 2011). Contudo, tão importante quanto a identificação de usuários dispostos a colaborar é a necessidade de as ideias fornecidas estarem ancoradas ao contexto real para que sejam capazes de gerar valor (MAGNUSSON, 2003).

Com o intuito de orientar uma compreensão mais detalhada sobre como os usuários podem contribuir com a inovação, Lehtonen e Tuominen (2011) sugerem um conjunto de questões que precisam ser respondidas para guiar processos de inovação que tenham o usuário como um dos principais protagonistas, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 - Questões de identificação dos usuários e formas de interação

Questões Centrais	Questões Intermediárias
Quem deve se beneficiar, quem poderia se beneficiar e quem não se beneficia com o novo serviço?	Qual a natureza do valor que os usuários recebem? Qual é a fonte de valor para cada usuário? Como os usuários participam do processo? Os usuários podem escolher se envolver com o serviço ou são obrigados a utilizá-lo? Quais são os custos do serviço para o usuário? Os usuários recebem algum apoio financeiro para se engajar no serviço?
Quais as vozes devem ser ouvidas sobre os diferentes elementos do serviço (ou seja, oferta do serviço, processo do serviço e sistema do serviço)?	Quais elementos do serviço são visíveis para os diferentes usuários? Quais elementos do serviço são de interesse dos diferentes usuários?
Como os diferentes atores devem ser ouvidos?	O que deve ser conhecido sobre os diferentes usuários? Como esse conhecimento deveria ser criado? Em quais tarefas em um processo de inovação o usuário poderia ser incluído como coinovador? Quais práticas devem ser empregadas na participação dos usuários? Considerando que nem todos os usuários podem expressar os benefícios desejados, como se pode ouvir aqueles que ainda estão silenciosos?

Fonte: adaptado de Lehtonen e Tuominen (2011).

As questões expostas são subdivididas em três categorias. A primeira categoria é direcionada para a identificação dos usuários, a forma de participação adotada, a natureza do valor e os custos e benefícios envolvidos na participação. A segunda categoria envolve os elementos do serviço que deverão ser identificados na perspectiva dos usuários e, posteriormente, incorporados ao novo serviço. Por fim, a terceira categoria abrange informações necessárias a respeito do usuário, o conhecimento a respeito das práticas, das tarefas e das estratégias de criação do conhecimento que deve ser agregado a este processo. Ao analisar as questões envolvidas em contextos específicos, Lehtonen e Tuominen (2011) afirmam ser possível identificar as funções que os usuários podem exercer na organização a depender do seu nível de envolvimento: contribuinte, beneficiário, coprodutor e/ou cocriador e voluntário.

Uma das principais contribuições das questões anteriormente expostas é a possibilidade de identificação de seis dimensões que podem ser utilizadas para compreender o envolvimento dos usuários (Quadro 2).

Quadro 2 - Dimensões de análise do envolvimento dos usuários

Característica	Dimensão	Ênfase
Valor para o usuário	Tipo de valor	Privado ou público
	Fonte de valor	Processo do serviço ou resultado do serviço
Participação do usuário no processo	Forma de participação	Relação direta ou relação indireta com o serviço
	Obrigatoriedade para utilização do serviço	Escolha ou obrigação de utilizar o serviço
Despesas do usuário vinculadas ao serviço	Custos envolvidos para o usuário	Realiza pagamento para utilizar o serviço ou apenas atua no processo de serviço
	Apoio financeiro	Recebe pagamento direto ou não recebe nenhum incentivo direto

Fonte: adaptado de Lehtonen e Tuominen (2011).

Em relação à característica **Valor para o Usuário**, são apresentadas duas dimensões: o tipo de valor e a fonte de valor. O “Tipo de Valor” pode ser discriminado entre valor privado (cocriação para uso) e valor público (cocriação para os outros). A “Fonte de Valor” se refere ao lócus da geração de valor, que pode ser o processo em si de desenvolvimento do novo serviço ou o seu resultado final (LEHTONEN; TUOMINEN, 2011). Nesta tese, entende-se que o desenvolvimento de um mesmo serviço seja capaz de gerar valor tanto durante o processo quanto em relação ao resultado final.

A segunda característica para analisar o envolvimento do usuário se refere à **Participação do Usuário no Processo**, a qual apresenta duas dimensões: a forma de participação e a obrigatoriedade de utilização do serviço. A “Forma de Participação” envolve situações em que o usuário está diretamente envolvido no desenvolvimento do serviço ou, em situação oposta, quando ele não possui uma relação direta com o processo de desenvolvimento, mas o serviço o atinge de alguma forma. A dimensão “Obrigatoriedade de utilização do serviço” enfatiza duas situações: quando é facultada ao usuário a escolha pela utilização do serviço ou quando ele é de certo modo obrigado a utilizar tal serviço. Este último caso acontece, por exemplo, em alguns serviços públicos que o usuário é obrigado a utilizar pelo fato de não existir substituto (LEHTONEN; TUOMINEN, 2011).

A terceira característica diz respeito às **Despesas Vinculadas ao Serviço** que envolvam o usuário, a qual pode ser entendida por meio de duas dimensões. A primeira dimensão, “Custos envolvidos para o usuário”, refere-se a situações em que o usuário precisa efetuar pagamento para ter acesso ao serviço (normalmente associada aos serviços privados) ou situações em que ele apenas está engajado sem custos adicionais. Já a segunda dimensão, “Apoio financeiro”, refere-se a situações em que o usuário é beneficiado diretamente com algum valor financeiro para se engajar no serviço, de maneira que, em situação oposta, ele não receberia nenhum valor.

Assim, apesar de as dimensões apresentadas no Quadro 2 ajudarem a compreender o papel dos usuários no desenvolvimento do serviço, entende-se que estas são categorizações genéricas. Esta autora acredita existirem outras dimensões que não foram citadas, mas que podem ser reveladas por novos estudos empíricos. Esta possibilidade de identificação de outras categorizações se deve às particularidades de cada serviço e do contexto envolvido e, certamente, permitirá reconhecer novos papéis e funções exercidos pelos diferentes atores.

Nesse sentido, as dimensões de análise apresentadas evidenciam a complexidade da inovação orientada pelo usuário, pois, quando adotada como prática estratégica, requer métodos específicos e geridos com base na rotina organizacional. Isso demanda um esforço considerável para articular a participação do usuário com as suas atividades rotineiras (FULGSANG, 2011). Essa participação, denominada por Brand (2005) como genuína, é viabilizada pelo engajamento sistemático do usuário envolvendo conversas significativas em direção ao progresso de algo que é socialmente desejado para solução de algum problema (EDVARDSSON; OLSSON, 1996; BRAND, 2005).

Certamente, a maioria das interações entre organização e usuário acontece, principalmente, no encontro de serviço e envolve outros atores. É no encontro de serviço que

os vínculos podem ser fortalecidos de modo a facilitar as interações dependendo da experiência gerada com o usuário (SUNDBO, J., 2011). Contudo, é preciso atentar para o fato de as ações dos membros da organização repercutirem diretamente na intensidade desse vínculo e, em caso de não se alcançar uma estreita interação, isso se transforma numa barreira à inovação (NICOLAJSEN; SCUPOLA, 2011; HELKKULA; HOLOPAINEN, 2011). A esse respeito, Gustafsson, Kristensson e Witell (2012) afirmam que o sucesso de inovações baseadas na cocriação é influenciado por três dimensões de interação: frequência (quantidade de tempo demandada na comunicação entre as partes envolvidas), direção (medida em que a comunicação é bilateral e democrática entre todos os agentes envolvidos) e conteúdo (medida em que o foco da comunicação está relacionado ao contexto das interações entre os atores).

É nessa perspectiva que Donna Sundbo (2011) recorre ao conceito de *othering*, aqui traduzido como alteridade, para explicar a interação entre equipe e usuário em processos de inovação. A alteridade pode ser entendida como uma condição na qual as diferenças entre si e o outro são evidenciadas enquanto as semelhanças são ignoradas. A referida autora afirma que a alteridade está presente nas relações entre usuário e equipe, e isto tem várias implicações para a Inovação Centrada no Usuário, pois, na medida em que a equipe reforça mentalmente essas diferenças, há uma tendência em ignorar de maneira proposital as ideias geradas pelos usuários ou gerar uma predisposição para a não interação.

A alteridade é considerada uma das principais barreiras à Inovação Centrada no Usuário, e isso acontece por muitas vezes a equipe de *front-office* não perceber a interação/proximidade entre o serviço que presta e a inovação. Tal problemática pode ser creditada à ausência de rotinas claras envolvendo a captação dos conhecimentos dos usuários, a atuação da equipe de *front* e *back office* e os encontros de serviço (HELKKULA; HOLOPAINEN, 2011; SUNDBO, J., 2011). Além da referida barreira à inovação, entende-se que também podem impactar negativamente questões relacionadas à comunicação e linguagem, à compreensão incorreta das ideias geradas pelos usuários e à aplicação equivocada ou a não aplicação dessas ideias.

A transposição de tais barreiras apresenta-se como etapa essencial para que os benefícios da participação do usuário se materializem, requerendo, para tanto, o uso de mecanismos e ferramentas adequadas. Assim, para mediar as interações, podem ser utilizados diversos mecanismos com tal finalidade, dentre eles a comunicação direta que se estabelece durante o encontro do serviço, a realização de inquéritos por meio de formulários de *feedback*, grupos focais, fóruns suportados por tecnologia da informação, oficinas de *design*, dentre outros (SUNDBO, J., 2011).

Porém, os métodos mais tradicionais (questionário e alguns tipos de inquéritos) têm sido amplamente criticados quando adotados em processos de inovação com características democráticas, por não serem capazes de extrair profundamente o conhecimento e a experiência do encontro de serviço (SIGALA, 2012). Por isso, é sugerido o uso de métodos diversificados que sejam capazes de captar informações sob diferentes perspectivas (HELKKULA; HOLOPAINEN, 2011; EDVARDSSON *et al.*, 2013), desde que estejam combinados com procedimentos sistemáticos da organização para apoiar a inovação (SØRENSEN, 2011). Melton e Hartline (2015) acreditam que o uso de métodos etnográficos que permitam observar a maneira como o serviço é utilizado no contexto oferece uma compreensão mais aprofundada de melhorias que podem ser implementadas.

É importante ressaltar que, apesar de muitos autores (*e.g.* VON HIPPEL, 2005; SUNDBO; TOIVONEN, 2011; LEHTONEN; TUOMINEN, 2011; KALLIO; LAPPALAINEN; TAMMELA, 2013) advogarem em favor de práticas de inovação democráticas (entendidas como aquelas em que usuários e demais *stakeholders* atuam de modo interativo e participativo), como defendido nesta tese, não se pode deixar de reconhecer que esta abordagem também recebe críticas. Algumas das críticas se relacionam à falta de consenso sobre o fato de a participação do usuário ter ou não efeitos positivos sobre a geração de inovações, e se estes atores possuem conhecimento suficiente para dar contribuições efetivas capazes de criar valor (SIGALA, 2012; MELTON; HARTLINE, 2015). A autora desta tese considera pertinentes tais preocupações, contudo defende que os usuários efetivamente possuem capacidade para contribuir com as inovações, visto que as experiências nas quais se engajam propiciam o desenvolvimento de competências relevantes que são específicas à sua condição de usuário e que nenhum outro ator possui.

Especificamente sobre a abordagem de Cocriação de Valor, as críticas dizem respeito à sua adoção generalista em pesquisas, sobretudo devido à falta de clareza do significado de interação e valor e ao pouco esclarecimento sobre os papéis pertinentes a usuários e provedores. Outra crítica encontrada refere-se ao fato de a cocriação ser vista como uma forma de exploração dos usuários, caso não haja compensações para estes atores (GALVAGNO; DALI, 2014). Contudo, esta pesquisadora entende que o engajamento do usuário é voluntário e que as compensações emergem na forma de valor, que, se percebido pelo usuário, propiciam a continuidade de sua participação, mas, em caso contrário, favorecem que este descontinue as suas interações com o provedor.

Importante destacar que a maioria das críticas à abordagem de Cocriação de Valor não foi construída no sentido de rejeitá-la por completo, mas ajudar a esclarecer aspectos que não

foram adequadamente definidos em princípio (GRÖNROOS, 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Com base em algumas críticas às abordagens que focam na interação entre usuários e provedores para geração de inovações, Magnusson (2003) realizou uma pesquisa para avaliar se o engajamento do usuário no desenvolvimento de serviço era efetivamente capaz de gerar benefícios. Os resultados apontaram que os usuários são capazes de contribuir com ideias criativas, com alto grau de originalidade e utilidade, porém algumas delas podem ser inviáveis. Por este motivo, as ideias geradas pelos usuários precisam ser lapidadas e utilizadas como gatilho nos processos de *design* de novos serviços, atuando, assim, como ferramentas de aprendizagem que permitem entender melhor o usuário.

Assim, compreende-se que um aspecto central na integração entre usuário e provedor envolve as experiências de ambos os atores (HELKKULA; HOLOPAINEN, 2011), as quais permitem a construção de lógicas institucionais compartilhadas que são orientadas por símbolos específicos de cada contexto. Estes símbolos “[...]...apoiam a coordenação de interações, a comunicação de informações, a integração de recursos e a avaliação de valor entre os atores” (AKAKA *et al.*, 2014, p. 311). Consequentemente, é no contexto da interação que os usuários colocam em ação suas competências e as integram aos recursos, fazendo emergir um valor resultante da experiência de uso do serviço, denominado Valor em Uso.

A noção de Valor em Uso é uma proposição central na Lógica Dominante do Serviço e, ao mesmo tempo, representa um conceito que se sobrepõe à noção de valor de troca, este último relacionado ao valor nominal de algo que pode ser trocado entre agentes (VARGO; LUSCH, 2008) e que, na LDS, se torna função do Valor em Uso. Por este motivo, o valor de troca não é central na Lógica Dominante e também na presente tese.

A respeito da determinação de valor pelo usuário, é apropriado mencionar que esta também sofre a influência de contextos mais amplos, tais como o ambiente social, o lócus, o tempo e os fatores ambientais envolvidos na experiência de cocriação. Além disso, esta pesquisadora coaduna com autores como Chandler e Vargo (2011), Akaka, Vargo e Schau (2015), que argumentam a respeito da possibilidade de certas experiências, se percebidas como negativas pelos usuários, serem capazes de destruir valores que tenham sido acumulados no tempo, o que pode ser interpretado como um valor negativo.

Na visão de Vargo e Lusch (2008), o usuário é essencialmente um cocriador de valor, enquanto o provedor apenas faz propostas de valor que o usuário pode ou não aceitar. Contudo, Grönroos (2011) e Grönroos e Voima (2013) defendem que, além de fornecer propostas de valor, o provedor também é capaz de influenciar positivamente nas experiências do usuário e isso repercute no valor criado, mas sempre será o usuário quem estará no

comando da criação do valor. Nesse sentido, a Cocriação de Valor é função das interações existentes, mas apenas aquelas nas quais usuários, provedor e recursos interagem diretamente por meio de um processo continuado, coordenado e dialógico (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Dessa forma, o valor é construído socialmente por meio de experiências tanto individuais quanto coletivas, envolvendo contato físico, virtual e processos mentais, e, desse modo, pode ser acumulado ao longo do tempo. Convém esclarecer que a Cocriação de Valor tem um componente importante que é a coprodução, entendida como o desenvolvimento do núcleo da oferta, especialmente quando envolve bens físicos (VARGO; LUSCH, 2008).

A discussão até então realizada evidencia a necessidade de organizar o processo pelo qual a organização deverá acessar o usuário, envolvendo a captação, a interpretação e o compartilhamento das informações, de modo a permitir um alinhamento contextual capaz de gerar Valor em Uso. Nicolajsen e Scupola (2011) afirmam que o modo como equipe e usuário se integram ao desenvolvimento do serviço é o que torna esse processo valioso para a organização, e isso precisa ser analisado, já que os usuários somente se engajam intensamente quando têm seus interesses pessoais atendidos e capacidade desenvolvida para tal finalidade. Pelos motivos expostos, entende-se ser necessário conhecer modelos de inovação que concebam a participação ativa do usuário como um dos fundamentos para o desenvolvimento de novos serviços.

2.1.3 Modelos de Inovação em Serviços Centrada no Usuário

A preocupação com o desenvolvimento de novos/melhorados serviços está relacionada ao fato de o processo envolvido muitas vezes ter altos níveis de improvisação, altos custos e, conseqüentemente, altos níveis de falha (ALAM; PERRY, 2002; EDVARDSSON *et al.*, 2013). Melton e Hartline (2015) afirmam que o desenvolvimento de serviços inclui um conjunto de atividades diversas que representam oportunidades de interações capazes de produzir serviços mais inovadores que aqueles baseados em processos menos interativos.

A literatura que trata a inovação como um processo democrático negligencia o modo como o usuário pode ser incorporado nesse processo e como as interações podem ser geridas para que as organizações tenham acesso a informações relevantes (SHEKAR, 2007; SUNDBO; TOIVONEN, 2011; GUSTAFSSON; KRISTENSSON; WITELL, 2012; SIGALA, 2012). Ainda assim, alguns desses estudos se utilizam da base teórica de processo de desenvolvimento de bens para analisar serviços.

Um dos modelos que foi elaborado para desenvolvimento de bens, mas que passou a ser adotado em vários estudos em serviço, é o *Stage-Gate*. Tal modelo define estágios sequenciais e estruturados de desenvolvimento do produto de modo que cada fase deve ser cumprida e ter seus requisitos aceitos para que se prossiga para o estágio posterior (COOPER, 1990; COOPER; EDGET, 2009). Contudo, este modelo linear tem sido questionado quando utilizado no contexto do serviço por não contemplar o paralelismo das atividades e a maior flexibilidade com o intuito de aumentar a velocidade para manter o ritmo da inovação (ALAM; PERRY, 2002). Os modelos mais recentes, tais como aqueles apresentados por Edvardsson *et al.* (2013) e Jin, Chai e Tan (2014), adotam configurações circulares ou em espiral, captando melhor a natureza da atividade de inovação e conseguindo incorporar o usuário em várias etapas (SUNDBO; TOIVONEN, 2011).

Todavia, apesar de a natureza do serviço pressupor a interação, apenas alguns desses modelos incorporam a relação com o usuário de uma forma substancial, os quais serão abordados nesta seção como forma de exemplificação (SHEKAR, 2007; EDVARDSSON *et al.*, 2013; JIN; CHAI; TAN, 2014).

A grande maioria dos modelos de desenvolvimento de novos serviços foi elaborada tendo em vista contextos orientados ao mercado. Dos modelos apresentados nesta seção, apenas um deles não segue esta tendência, na medida em que foi elaborado com base em casos no setor público. O *framework* proposto por Shekar (2007), por exemplo, articula a participação dos usuários com os membros da equipe da organização, mostrando a natureza e a intensidade da atuação de ambos os grupos nos vários estágios de desenvolvimento. A referida autora parte do pressuposto de que a contribuição dos usuários é mais relevante nas fases iniciais do desenvolvimento de serviços. Por este motivo, os estágios enfocados são: estratégia de desenvolvimento do serviço, identificação de oportunidades e análise de necessidades, geração da ideia e triagem, investigação detalhada, desenvolvimento do conceito de serviço e avaliação, e plano de serviço (SHEKAR, 2007). O Quadro 3 sumariza estes estágios, bem como as atividades e decisões envolvidos em cada um deles.

Quadro 3 - Atividades e decisões envolvidas no desenvolvimento de serviço

Estágio de Desenvolvimento do Serviço	Atividades	Decisões
Estratégia de Desenvolvimento do Serviço	Análise da Situação Definição do serviço e dos objetivos Coleta de dados secundários Identificação de problemas	Decisões de metas Avaliação da informação Sinergia das visões Melhoria dos serviços existentes ou desenvolvimento de novos serviços
Identificação de Oportunidades	Análise competitiva Identificação de <i>gaps</i> de informação Plano de pesquisa primário	Decisão sobre o potencial para aumentar a utilização do serviço Decisão sobre recursos disponíveis Decisão de prosseguir ou não
Análise das Necessidades	Exploração de necessidades e problemas Investigação preliminar Identificação de atributos do serviço Identificação de percepções e atitudes dos usuários Identificação de mercado-alvo Identificação de possíveis atributos do serviço	Decisão sobre a área foco do serviço
Geração da ideia e testagem	Geração dos atributos do serviço Identificação de melhorias do serviço Geração da ideia Testagem da ideia	Revisão dos serviços selecionados Avaliação das ideias de serviço
Investigação Detalhada	Validação e avaliação do serviço atual Definição de atributos importantes para melhoria do serviço	Atributos importantes de serviço Decisão de prosseguir ou não
Desenvolvimento do Conceito de Serviço e Seleção	Conceito do usuário Descrição do conceito Seleção do conceito	Geração e avaliação do Plano de Serviço

Fonte: Shekar (2007).

O primeiro estágio, “**Estratégia de Desenvolvimento do Serviço**”, é responsável pela definição de objetivos e metas aliados à visão estratégica da organização. Nesta fase, considerada crítica pelo seu potencial de gerar vantagens estratégicas para a organização, o usuário contribui apenas com o fornecimento de informações. A segunda fase, “**Identificação de Oportunidades e Análise das Necessidades**”, envolve uma avaliação completa dos serviços atuais com base na visão dos usuários, identificando áreas de melhoria. Para tanto, são utilizados dados internos e externos que permitam a identificação de novos serviços ou oportunidades de melhorias.

A terceira fase, “**Geração da Ideia e Triagem**”, é responsável pela definição e análise de possíveis soluções em termos de serviços, de modo que a participação do usuário e da equipe é a base dessa fase. Dependendo do nível de complexidade do serviço, a análise pode ser mais detalhada e envolver nível micro e macro, técnicas como grupo focal, matriz de triagem de *checklist*, métodos de pontuação, dentre outros. A “**Investigação detalhada**”

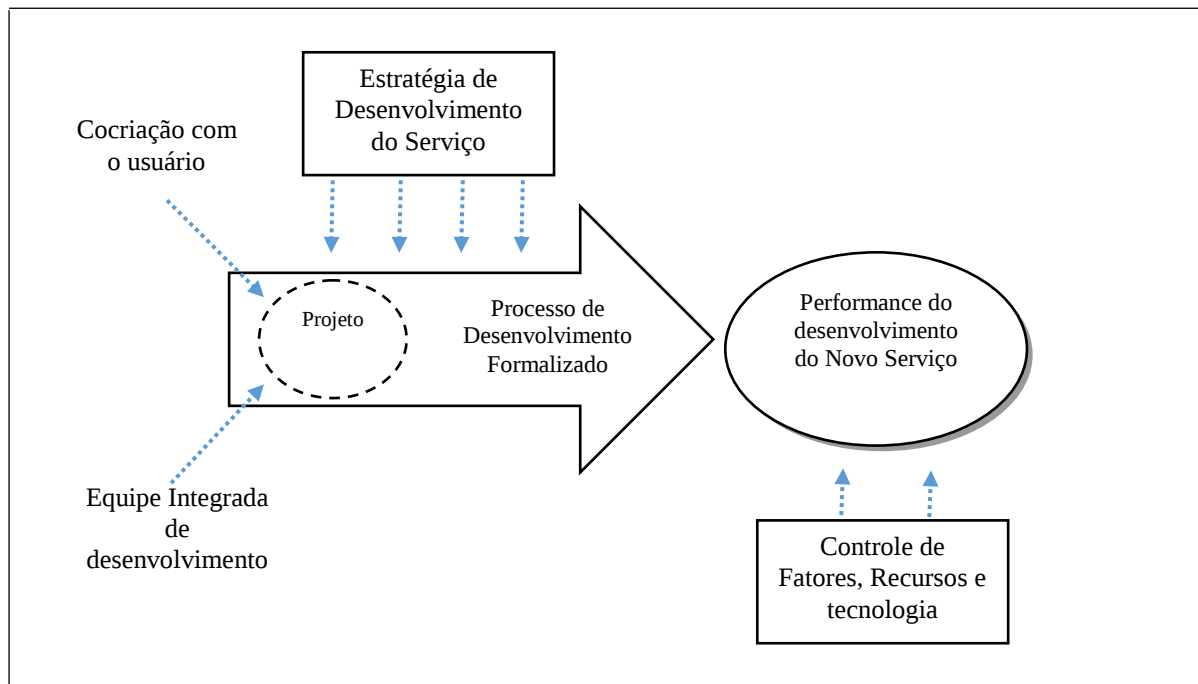
inclui pesquisas com os usuários para determinar a amplitude do serviço de acordo com a sua finalidade. Por fim, o “**Desenvolvimento do Conceito de Serviço e Seleção**” é responsável por selecionar um conjunto de ideias para que seja realizada a avaliação em termos de características, segmento-alvo, benefícios e necessidades que serão satisfeitas com o serviço. Nessa fase, os usuários atuam plenamente junto com a equipe de serviço. Após a conclusão de todas as fases, tem-se elaborado o Plano do Serviço.

As contribuições expostas no Quadro 3 orientam sobre o modo como consumidores/usuários e equipe podem se engajar no desenvolvimento do serviço e, além disso, auxiliar na melhoria da comunicação, na cooperação e no engajamento nas fases iniciais. De um modo geral, esta pesquisadora entende que o modelo de desenvolvimento de serviços proposto por Shekar (2007) é relevante, sobretudo pela incorporação do usuário nos estágios iniciais e por evidenciar algumas atividades relacionadas em cada um dos estágios. Contudo, a principal crítica que esta pesquisadora tece diz respeito ao seu caráter linear, que reduz a capacidade de captar plenamente a dinamicidade da inovação desenvolvida com base em interações entre os diferentes *stakeholders*. Outra limitação que se identifica no modelo diz respeito ao fato de focar apenas os estágios iniciais de desenvolvimento do serviço; apesar de entender-se que nessas fases são fornecidas as principais contribuições do usuário, não é possível compreender se há contribuições significativas ou não nas demais fases.

Outro modelo de desenvolvimento de novos serviços que incorpora o engajamento do usuário como elemento-chave é aquele proposto por Edvarsson *et al.* (2013). Os referidos autores aproveitam a existência de uma lacuna da literatura sobre fatores estratégicos com implicações na performance organizacional para propor um modelo conceitual.

Por meio do Modelo Conceitual, Edvarsson *et al.* (2013) sugerem a existência de quatro fatores estratégicos que impactam diretamente na performance do desenvolvimento de serviços, são eles: estratégia de desenvolvimento do serviço, processo de desenvolvimento formalizado, cocriação com o usuário e utilização de equipes de desenvolvimento integradas. Neste modelo, o projeto de desenvolvimento do serviço representa uma arena de interações entre o usuário e os membros da equipe de desenvolvimento (Figura 3).

Figura 3 - Modelo conceitual de desenvolvimento de novos serviços



Fonte: adaptado de Edvardsson *et al.* (2013).

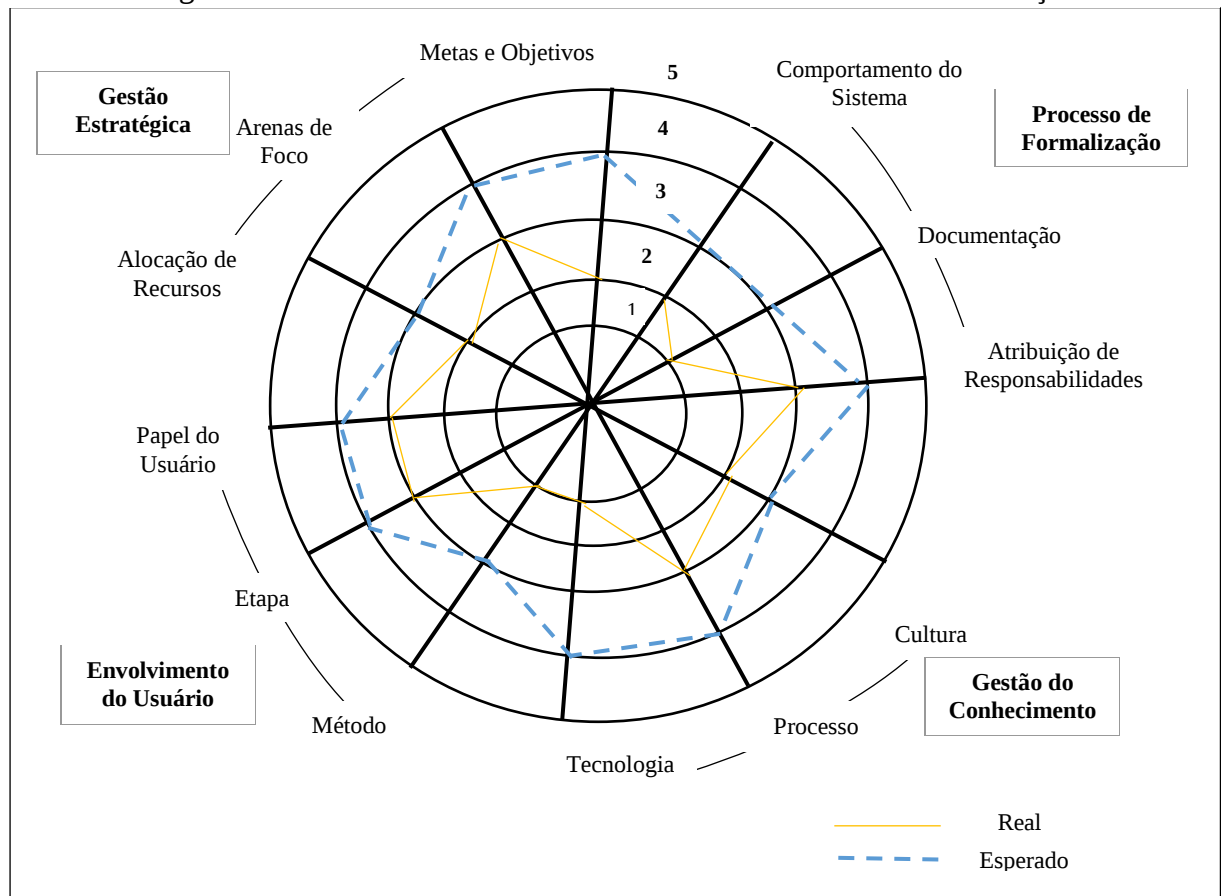
O fator “**Estratégia de Desenvolvimento do Serviço**” auxilia na definição de metas, de recursos disponíveis e da oportunidade de segmento que o serviço vai atingir. Em relação à “**Formalização do Processo**”, sugere-se a estruturação deste por meio de vários métodos que, assim, auxiliem na redução de problemas em relação à comunicação e na eliminação de atividades que não agregam valor. O fator “**Equipes Integradas de Desenvolvimento**” envolve a necessidade de um conjunto de capacidades e competências integradas, porém diversas, que possam estar inseridas no processo de desenvolvimento do serviço. A “**Cocriação com o Usuário**” envolve a definição do modo como os conhecimentos desses atores serão acessados e as estratégias de engajamento adotadas nos diferentes estágios. Dessa forma, a articulação dos fatores possui uma influência muito forte na performance do desenvolvimento de serviço, que, por sua vez, é impactada pela disponibilidade de recursos e de tecnologia necessária. Essa performance sofre diretamente o controle de fatores como recursos e tecnologias.

Na visão desta pesquisadora, o modelo proposto por Edvardsson *et al.* (2013) preenche uma importante lacuna em relação aos fatores estratégicos no desenvolvimento de novos serviços, os quais oferecem elementos consistentes para auxiliar na identificação e análise de áreas relevantes a serem envolvidas nesse processo. Aliado a isso, apresenta o projeto do serviço como uma plataforma de cocriação com o usuário, já que prevê a integração entre equipe e usuários. Porém, entende-se que a forma como está apresentado não permite

compreender de maneira detalhada como ocorrem as interações, bem como se existem outras plataformas de cocriação, incluindo as atividades realizadas após a elaboração do projeto do serviço.

Jin, Chai e Tan (2014) também propuseram um modelo de desenvolvimento de novos serviços que incorpora o engajamento do usuário. Os autores partem da identificação de quatro áreas críticas envolvidas no processo: (1) gestão estratégica, (2) formalização do processo, (3) gestão do conhecimento e (4) envolvimento do usuário. Cada uma dessas áreas é composta por dimensões mais específicas e, além disso, envolvem níveis de maturidade (de 1 a 5) que representam o grau de consistência das práticas adotadas em cada área relacionada (Figura 4).

Figura 4 - Modelo de maturidade de desenvolvimento de novos serviços



Fonte: adaptado de Jin, Chai e Tan (2014).

A área “**Gestão Estratégica**” envolve a capacidade da organização de planejar estrategicamente o desenvolvimento do novo serviço. O foco está no alinhamento entre a estratégia de desenvolvimento do serviço, a estratégia da organização, a utilização adequada

dos recursos e o equilíbrio entre o que os usuários desejam e o que a organização pode oferecer. Esta área envolve três dimensões definidas sob a forma de competências:

- definição de metas e objetivos: competência em definir, comunicar e alinhar a estratégia de desenvolvimento do serviço;
- identificação de áreas foco: competência de identificar segmentos-alvo;
- alocação de recursos necessários: competência de alocar recursos.

A área de “**Formalização do Processo**” se refere à capacidade da organização de possuir processos estruturados, conferindo vantagem em relação à previsibilidade do processo e melhores possibilidades de implantação de medidas corretivas. A implicação é a redução de riscos relacionados ao descumprimento do orçamento e cronograma. Essa área é operacionalizada por meio de três dimensões:

- comportamento sistemático: competência de sistematizar, adotar normas formais e ferramentas adequadas para conduzir o processo de desenvolvimento do novo serviço;
- documentação: competência de organizar os registros do processo;
- atribuição de responsabilidades: competência de atribuir responsabilidades aos envolvidos.

A terceira área “**Gestão do Conhecimento**” se refere à capacidade da organização de gerenciar conhecimentos e habilidades sobre a condução do processo de desenvolvimento do novo serviço. Dentre as atividades críticas nesta área, podem ser citados o compartilhamento de informações e a condução da comunicação entre os atores envolvidos. Esta área é composta pelas seguintes dimensões:

- cultura: competência para fornecer o suporte necessário à gestão do conhecimento;
- processo: competência de criar e aplicar mecanismos de gestão do conhecimento;
- tecnologia: competência de utilizar tecnologia da informação para dar suporte à gestão.

Por fim, a área “**Envolvimento do Usuário**” se refere à capacidade de a organização engajar o usuário de modo a se tornar uma fonte de inovação, como defendido por Von Hippel (1986, 2005). O engajamento do usuário é capaz de gerar ideias inovadoras e com alto valor agregado, contudo há níveis de envolvimento e aqueles em que o usuário está mais fortemente engajado são os mais desejados. As dimensões definidas para esta área são:

- papel de envolvimento do usuário: capacidade de engajar o usuário em vários papéis;
- estágio de envolvimento: competência de engajar os usuários em diferentes estágios;
- método de envolvimento: competência de adotar ferramentas que pressuponham a entrada do usuário.

Na visão desta pesquisadora, o modelo proposto por Jin, Chai e Tan (2014) pode ser entendido como um guia que ajuda a avaliar as capacidades de desenvolvimento de novos

serviços e apontar a direção de melhoria desse processo. Dentre os três modelos apresentados, este é o mais detalhado em termos de compreender como se organiza o desenvolvimento de serviço e o engajamento do usuário. O modelo busca incorporar a flexibilidade e a interatividade em processos de inovação que promovam a participação ativa do usuário integrada aos demais *stakeholders*. Contudo, as dimensões evidenciadas focam apenas na capacidade de engajar o usuário e na competência em adotar ferramentas, não contemplando aspectos das atividades e práticas adotadas que permitiriam uma compreensão mais detalhada do modo como o usuário pode ser efetivamente incorporado ao processo. Por outro lado, seria pertinente evidenciar, em modelos dessa natureza, os benefícios gerados a partir da integração dos atores.

Nesse sentido, entende-se que este e os demais modelos apresentados nesta seção representam apenas uma amostra das possibilidades de condução do desenvolvimento de novos serviços, o qual envolve decisões a respeito de experimentação, organização de atividades e interação entre equipe e usuários (SUNDBO, 2011) e se alicerça em especificidades do ambiente no qual a organização se insere. Portanto, é imperativo compreender como as organizações colocam em ação suas estratégias de desenvolvimento de serviços (EDVADSSON *et al.*, 2013), evidenciando os detalhes em relação às práticas adotadas, ao modo como as atividades são realizadas, e formas de engajamento dos atores em torno da inovação. Compreende-se ser a Estratégia como Prática a abordagem capaz de fornecer o suporte adequado à compreensão das inovações orientadas para o utilizador, motivo pelo qual este será o assunto da seção seguinte.

2.2 Estratégia como Prática

Esta seção trata da abordagem da Estratégia como Prática e encontra-se subdividida em duas subseções. Na primeira delas, a Estratégia como Prática é apresentada como um dos desdobramentos dos estudos baseados em prática que se desenvolveram a partir de uma visão ontológica das práticas, bem como são evidenciadas as principais influências teóricas dessa abordagem. A subseção seguinte se dedica à compreensão do *strategizing* e seus elementos constitutivos.

2.2.1 A virada da prática

A Estratégia como Prática representa um dos desdobramentos de um movimento mais amplo na teoria social, a chamada reviravolta ou virada da prática, cujas discussões fornecem as bases para as diferentes vertentes dos estudos baseados em prática. Tal movimento, que tem como fundamento a teoria da prática, ganhou força a partir da década de 1980 com teóricos como Bourdieu, De Certeau, Foucault, Giddens, Wittgenstein, dentre outros, que, apesar de representarem diferentes escolas de pensamento, geraram discussões teóricas relevantes na busca pela compreensão da atuação real dos indivíduos e do funcionamento do contexto social na prática (JARZABKOWSKI, 2005; WHINTTINGTON, 2006).

Contudo, o fato de a teoria da prática ser fruto de um debate em diferentes áreas do conhecimento, tais como a filosofia, a antropologia e a sociologia, resultou em distintas correntes para compreender o significado de práticas (WHINTTINGTON, 2003; GOLSORKHI *et al.*, 2015), não havendo uma visão dominante a esse respeito (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). É nesse ponto que recaem algumas críticas aos estudos que utilizam a teoria da prática como fundamento, visto que a existência de diferentes perspectivas para compreender práticas gera certa imprecisão entre os pesquisadores. Tal fato acontece devido ao conceito de práticas não ser utilizado em toda a sua extensão, não estar claramente definido em alguns estudos e, aliado a isso, possuir alto grau de ambiguidade que interfere diretamente no avanço do campo (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

Jarzabkowski e Whinttington (2008) reconhecem não existir um significado consensual para práticas, mas, na visão desses autores, isso não invalida a abordagem, pois a existência de diferentes noções do termo pode ter uma repercussão positiva devido à possibilidade de análise das atividades estratégicas sob diferentes pontos de vista (GOLSORKHI *et al.*, 2015).

Especificamente no que se refere à área de estratégia, a virada da prática representou uma resposta à insatisfação dos pesquisadores e praticantes da área em relação aos modelos prescritivos provenientes da forte influência dos pressupostos econômicos e de suas explicações para os fenômenos organizacionais, em detrimento do entendimento da ação humana e do foco em análises no nível micro (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; GUARIDO FILHO; SEIFERT; KIRSCHBAUM, 2011; KIRSCHBAUM; GUARIDO FILHO, 2011).

Em estratégia, essa abordagem passou a ser denominada Estratégia como Prática e tem suas raízes intelectuais em Whittington, com a publicação do artigo seminal *Strategy as*

Practice (1996). Neste artigo, o referido autor apresenta as quatro perspectivas da estratégia que foram desenvolvidas a partir da década de 1970: planejamento, política, processo e prática. Esta última se preocupa com o fazer estratégico e as rotinas envolvidas, colocando ênfase na competência dos estrategistas (WHITTINGTON, 1996). Outra grande influência da área é Jarzabkowski, autora responsável por uma representativa produção bibliográfica sobre a mesma temática (TURETA; LIMA, 2011; GOLSORKHI *et al.*, 2015; ANDRADE *et al.*, 2016).

Nesse contexto, a influência da abordagem das práticas e de seu olhar sociológico apresenta uma nova perspectiva de análise das estratégias e do processo pela qual elas são criadas e postas em ação, possibilitando um modo particular de analisar atividades e práticas estratégicas. A presente tese se ampara nessa abordagem por entender que o olhar sociológico que ela propõe revela nuances da inovação democrática que ainda se encontram invisíveis para a área de Administração.

Dessa forma, a Estratégia como Prática permite ao pesquisador se aproximar do praticante e analisar um fenômeno sob a ótica desses atores, e isso representa uma mudança significativa na visão ontológica em torno do tema. Essa mudança se refere a uma compreensão sob um ponto de vista dinâmico, envolvendo fluxos de atividades, disseminada por vários níveis de ações e constituída socialmente pelos diferentes atores (WHITTINGTON, 2006; GUARIDO FILHO; SEIFERT; KIRSCHBAUM, 2011; GOLSORKHI *et al.*, 2015). Ao mesmo tempo, a perspectiva prática resultou na humanização da pesquisa em estratégia, que passou a direcionar atenção para as ações dos estrategistas e as implicações dessas ações para as estratégias (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Os estudos que se embasam na teoria da prática direcionam seu foco para o modo como as pessoas colocam em ação suas habilidades para fazer a estratégia, de modo a permitir compreender como são organizadas as atividades envolvidas nesse fazer (WHITTINGTON, 2003). A abordagem permite ainda compreender as ligações entre o contexto intra e extra organizacional, evidenciando as implicações das atividades sociais internas em contextos mais amplos (WHITTINGTON, 2006; GUARIDO FILHO; SEIFERT; KIRSCHBAUM, 2011).

É importante ressaltar que a Estratégia como Prática não faz, necessariamente, vinculação direta com a noção de desempenho econômico, eficiência e indicadores de produção (ANDRADE *et al.*, 2016), possibilitando, portanto, a ampla adoção desta abordagem para organizações dos diferentes setores, seja privado, público ou sem fins

lucrativos. Este talvez seja um dos fatores que têm contribuído para o amplo interesse em relação à abordagem. Contudo, é essencial aprofundar a discussão sobre o fazer estratégico, enfocando os elementos que compõem o *strategizing*, conforme se aborda na subseção seguinte.

2.2.2 Compreendendo o *strategizing*

A Estratégia como Prática é uma perspectiva que fornece uma compreensão em profundidade para atividades situadas (JARZAKKOWSKI; SPEE, 2009; ANDRADE *et al.*, 2016) e socialmente construídas por meio da interação de diversos atores relacionadas ao fazer estratégico. Convém esclarecer que ser situada é uma propriedade da atividade que emerge das interações entre os atores e o contexto, evidenciando que ela molda e é moldada pelos praticantes, não podendo, assim, ser desvinculada do contexto no qual acontece devido à sua relação com as atividades e estruturas sociais existentes (JARZABKOWSKI, 2005; TURETA; LIMA, 2011).

Esta abordagem direciona sua atenção para os praticantes de estratégia, de modo que seu foco recai sobre como estes atores refletem, interagem e atuam, as ferramentas que utilizam e quais as implicações que todos esses elementos têm para o modo como a estratégia é elaborada e posta em ação (WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Dessa forma, a perspectiva da Estratégia como Prática representou uma interrupção na compreensão de que a estratégia é algo que a organização possui (WHITTINGTON, 2006; GOLSORKHI *et al.*, 2015) para uma concepção de que estratégia é algo que os estrategistas fazem (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008). Este fazer estratégico, denominado de *strategizing*, compreende as atividades em torno da formulação, implementação e comunicação das estratégias por meio da visão dos estrategistas, os quais são capazes de integrar todos os elementos envolvidos (WHITTINGTON *et al.*, 2003; JARZABKOWSKI, 2005; COLLA, 2012).

O *strategizing* é conduzido por atores internos e externos à organização, os quais constroem lógicas próprias do contexto (WHITTINGTON, 2003). Envolve ainda fluxos de atividades, ações e interações que resultam em práticas estratégicas (JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Aliado ao *strategizing*, outro conceito que precisa ser tratado de maneira associada é o de *organizing*, definido como “a criação e uso de práticas estruturais e processos de coordenação por parte de *stakeholders* internos para

promulgar a identidade, a cultura e os interesses da organização” (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006, p. 632). De maneira concisa, o *strategizing* significa o fazer estratégico desenvolvido por múltiplos atores, já o *organizing* significa o modo pelo qual as atividades em torno do fazer estratégico são organizadas. Ambos os termos são escritos na forma de verbos ao invés de substantivos para conferir a dinamicidade inerente ao processo de criação e implementação de estratégias (WHITTINGTON *et al.*, 2006; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006).

A compreensão do *strategizing* exige do pesquisador observações sobre o modo como os estrategistas fazem as estratégias, integram o pensar e o agir, incorporam rotinas e utilizam as ferramentas. Para captar a essência por trás disso, são necessários diferentes níveis de análise (WHITTINGTON, 1996; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Nesse sentido, evidencia-se o caráter coletivo da estratégia na medida em que as interações entre os atores são essenciais para compreender o fazer estratégico. Ao mesmo tempo, essas interações possibilitam negociações de interesses divergentes entre estrategistas que implicam a construção das estratégias no cotidiano organizacional, as quais, na visão de Tureta e Lima (2011), algumas vezes resultam de atividades planejadas e outras de atividades emergentes.

No que se refere à existência de distintos interesses dos múltiplos estrategistas no fazer estratégico, Jarzabkowski e Fenton (2006) adotam o conceito de contextos pluralísticos para explicar as implicações dos interesses divergentes para os modos de organizar os processos estratégicos. De fato, esta pesquisadora acredita que, independentemente de serem internos ou externos à organização, os estrategistas possuem influência suficiente para garantir que seus interesses sejam considerados nas decisões estratégicas devido à legitimidade com que são incorporados ao processo. Assim, como destacado no capítulo introdutório desta tese, parte-se do pressuposto de que é justamente dessas negociações de interesses que as práticas de inovação democráticas são postas em ação e institucionalizadas.

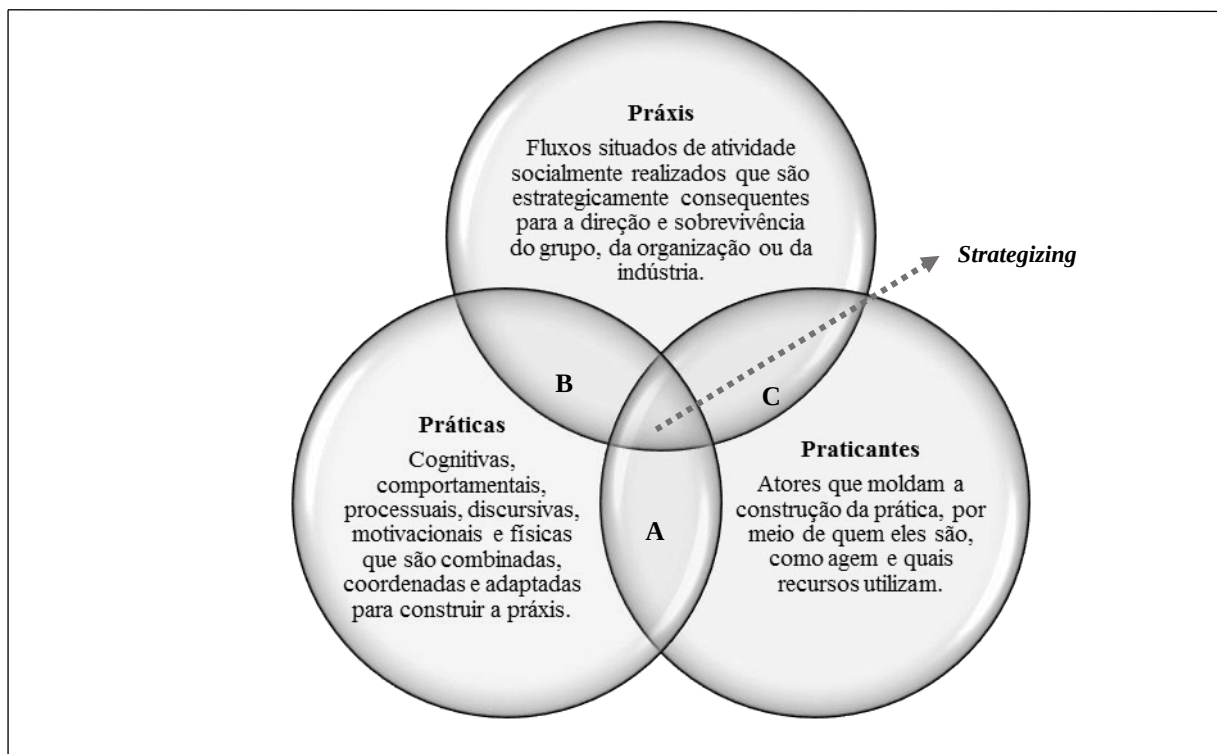
Sendo assim, é comum o surgimento de interesses contraditórios, visto que alguma decisão pode enfatizar interesses de um ou de outro estrategista em cada momento. Isso significa que os contextos pluralísticos têm potencial para gerar implicações tanto positivas quanto negativas, e as tensões podem acontecer em todos os tipos de organização (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006).

O *strategizing* pode ser compreendido a partir de um modelo conceitual que envolve três elementos centrais: as práticas, as práxis e os praticantes, os quais são interligados e se reforçam mutuamente (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL,

2007). Consequentemente, o desempenho desses elementos é a preocupação central da Estratégia como Prática (JARZABKOWSKI; WHINTTINGTON, 2008).

Conforme apresenta a Figura 5, o vínculo entre práticas, práxis e praticantes representa o *strategizing* e “qualquer questão de pesquisa unirá inevitavelmente todos os três, empiricamente haverá diferentes áreas dominantes de foco, como indicado pelas categorias A, B, C” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 10). Isso significa dizer que, apesar de algumas pesquisas evidenciarem relações dominantes entre dois dos três elementos na pesquisa, por exemplo, não é possível desconsiderar a integração ou não recorrer a eles durante a investigação (JARZABKOWSKI *et al.*, 2015).

Figura 5 - Modelo conceitual para analisar a Estratégia como Prática



Fonte: adaptado de Jarzabkowski (2005) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Em relação ao conceito de **práticas**, é possível encontrar na literatura uma grande diversidade e, como já ressaltado, isso se deve ao fato de serem utilizadas diferentes bases teóricas para fundamentá-lo. Além disso, é um conceito dinâmico e difícil de operacionalizar devido à sua forte ligação com as atividades estratégicas e também pelo fato de as diferentes práticas serem muito agregadas, o que torna difícil identificá-las individualmente (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

As práticas fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos para os praticantes realizarem socialmente as atividades estratégicas, as quais envolvem procedimentos de definição de alocação de recursos, monitoramento e controle. Se por um lado as práticas são dinâmicas, por outro lado elas envolvem rotinas que são reforçadas pelos padrões no uso dos recursos organizacionais (JARZABKOWSKI, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, nesta tese, compreendem-se práticas como sendo comportamentos rotinizados, normas e procedimentos executados de forma compartilhada entre os indivíduos que fazem a estratégia. Elas podem ser provenientes do contexto intra e extraorganizacional e ambos os tipos podem ser muito influentes. As práticas também envolvem tecnologias e artefatos por meio dos quais o fazer estratégico acontece (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Na visão de Jarzabkowski e Spee (2009), as práticas integram um feixe complexo de maneiras de fazer altamente intrincadas e que nem sempre estão articuladas ou conscientes para os atores envolvidos. Elas podem se manifestar tanto no nível da organização quanto no nível dos indivíduos e envolvem tensões entre estabilidade e mudança que são conciliadas pelos estrategistas (JARZABKOWSKI, 2004). Um aspecto importante a se evidenciar é a dependência existente entre as práticas, o contexto e os atores envolvidos. Isso se justifica pelo fato de as habilidades e experiências dos estrategistas repercutirem em diferentes tipos de práticas e na forma como elas são percebidas no ambiente (JARZABKOWSKI *et al.*, 2016).

É possível identificar na literatura uma classificação de práticas que ajuda a operacionalizar esse conceito, são elas: administrativas, discursivas e episódicas. As práticas administrativas têm como finalidade coordenar o processo de estratégia, no qual são incluídos instrumentos de planejamento, orçamentos, sistemas de previsão e controle, indicadores de desempenho, dentre outros. As práticas discursivas são aquelas responsáveis por fornecer os recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para moldar a estratégia. Já as práticas episódicas podem se configurar como *workshops*, por exemplo, que objetivam promover oportunidades de interação entre os praticantes para que se criem estratégias (JARZABKOWSKI, 2005).

A **práxis** pode ser compreendida como o “fluxo de atividades em que a estratégia é realizada ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 73) que associa os indivíduos e grupos de praticantes aos contextos mais amplos das organizações a que pertencem. Pelo fato de envolver múltiplos atores e diferentes microatividades desenvolvidas simultaneamente, é provável que muitas das atividades em torno do fazer estratégico não sigam um fluxo linear (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). O conceito de

práxis, apesar de focar em atividades, pode ser adotado em vários níveis de análise: micropráxis fornece uma análise ao nível da experiência individual; mesopráxis explica o nível organizacional das atividades; e o nível macro tem como foco as explicações sobre o modo como as atividades são desenvolvidas em nível de um setor de atividade específico (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 73).

Jarzabkowski e Whittington (2008, p. 101) se referem à práxis como o “trabalho de estratégia, o fluxo de atividades como reunião, conversação, cálculo, preenchimento de formulários e apresentação através da qual a estratégia é obtida”. Ela envolve todas as atividades que compõem a criação e a implementação da estratégia (WHINTTINGTON, 2006). A respeito dos episódios de práxis, Jarzabkowski e Seidl (2008) desenvolveram uma pesquisa específica sobre as reuniões, buscando relacioná-las aos resultados estratégicos e demonstrando como tais episódios repercutem na estabilização ou na mudança do fluxo da atividade estratégica.

O terceiro elemento do *strategizing* são os **praticantes**, compreendidos como atores ativos do fazer estratégico capazes de articular as práticas e as práxis: “eles moldam a atividade estratégica através de quem eles são, como agem e quais práticas se baseiam nessa ação” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 10). Os praticantes são figuras “centrais na reprodução, transferência e, ocasionalmente, inovam em práticas estratégicas” (WHINTTINGTON, 2006, p. 625), ou seja, eles mediam práticas e práxis (JARZABKOWSKI *et al.*, 2015).

Praticante pode se referir a um indivíduo, a grupos de estrategistas ou a determinadas categorias, como gerentes de nível médio, por exemplo. Na abordagem de Estratégia como Prática, os atores humanos e suas interações estratégicas são considerados o núcleo da pesquisa (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Uma das contribuições desta abordagem se refere à ampliação de quem pode ser considerado praticante de estratégia. Diversos atores, conforme se discute em seguida, passaram a ser considerados estrategistas devido à influência que geram para a estratégia, incluindo alguns tidos como periféricos no contexto organizacional. A desconsideração desses estrategistas que não ocupam cargos centrais na gestão fez com que, ao longo do tempo, muitas influências significativas tenham sido desconsideradas (WHINTTINGTON, 2006).

Jarzabkowski e Spee (2009) apresentam duas dimensões ontológicas que podem ser utilizadas para identificar praticantes, as quais podem oferecer direcionamentos para a forma como tais atores serão pesquisados: a primeira dimensão diz respeito ao fato de o praticante ser ator individual ou ator global/ agregado; e a segunda dimensão diz respeito ao fato de o

praticante ser membro interno ou externo à organização. Quando o estudo foca no ator individual direciona sua atenção para o modo como um gerente, por exemplo, desenvolve suas atividades e suas respectivas interações relacionadas à estratégia. Por outro lado, quando o foco é no ator agregado, busca-se analisar como determinado grupo (gerentes de topo, engenheiros, por exemplo) atua especificamente no processo de criar e implementar estratégias. No que se refere à segunda classificação, é possível caracterizar o ator interno como aquele que possui um papel na hierarquia da organização foco do estudo, e o praticante externo como indivíduos que, apesar de não possuírem um papel na hierarquia da organização, desenvolvem ações e interações com significativo impacto na estratégia da organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Contudo, é pertinente destacar que a grande maioria dos estudos em Estratégia como Prática foca no praticante interno, principalmente gestores de topo e consultores (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008). As interações dos praticantes externos, apesar de referenciadas, têm sido negligenciadas na literatura da área (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Dentre esses atores externos, podem ser citados consultores, sindicatos, agências reguladoras, financiadores, decisores políticos e grupos de interesse externos que moldam as práticas e as práxis estratégicas (JARZABKOWSKI, 2005; WHINTTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Nesta tese, além dos praticantes já referenciados, esta autora propõe que os usuários dos serviços podem ser considerados praticantes externos quando engajados em processos de inovação em que desempenham papel ativo, devido à influência que exercem na estratégia das organizações. Essa compreensão se fundamenta no argumento de que as experiências e habilidades dos praticantes são específicas e geram implicações diferenciadas para o modo como a estratégia é moldada (WHINTTINGTON, 1996, 2001; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Ao enfatizar o praticante e suas competências, a Estratégia como Prática Social evidencia dois desafios. O primeiro deles seria o requisito de compreender os detalhes da atividade estratégica na ótica dos estrategistas, e o segundo compreender as implicações dessas atividades no contexto mais amplo (WHINTTINGTON, 2006). Essa é uma discussão que vem sendo abordada por vários autores (KIRSCHBAUM; GUARIDO FILHO, 2011; JARZABKOWSKI, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006; GOLSORKHI *et al.*, 2015) que defendem a necessidade de aliar estratégias no nível micro com aquelas do nível macro.

Torna-se essencial esclarecer que, tradicionalmente, a área de estratégia direcionou seu foco para o nível de análise macro da estratégia, e, apesar de se reconhecer as contribuições geradas por este nível de análise ao longo dos anos, há a necessidade de envolver o nível das microestratégias para se obter uma compreensão mais completa do fazer estratégico com a finalidade de identificar ligações até então não esclarecidas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

A respeito da adoção da perspectiva das microestratégias, Wilson e Jarzabkowski (2004) alertam que, equivocadamente, esse nível de análise é interpretado como descrição detalhada, e isso pode resultar em um reducionismo que pouco contribui para a prática estratégica. Na visão desses autores, os níveis micro e macro da estratégia fazem parte de um *continuum* que mantém uma inter-relação por meio de influências bidirecionais, e compreendê-los dessa forma evita que seus resultados sejam reduzidos e não alcancem significado para o contexto organizacional. Assim, a articulação entre o nível macro e micro das estratégias demonstra a natureza integrada do *strategizing* (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Nesse sentido, uma agenda de pesquisa em Estratégia como Prática requer meios de fortalecer os laços entre os níveis micro e macro de análise da estratégia (JARZABKOWSKI; 2004; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; GOLSORKHI *et al.*, 2015; ANDRADE *et al.*, 2016), pois o equilíbrio entre estes aspectos é um dos fatores essenciais que conferem vantagem adaptativa à organização. Esse equilíbrio é alcançado por meio da análise cuidadosa das atividades que compõem os processos estratégicos no contexto organizacional (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Portanto, a Estratégia como Prática é a lente adotada nesta pesquisa para compreender a Inovação Centrada no Usuário e, pelo fato de as abordagens das práticas adquirirem contornos específicos em cada contexto, a seção seguinte aborda as Organizações Não Governamentais e suas características, visto que é nesse cenário que se realiza o estudo empírico desta tese.

2.3 As ONGs como campo de estudo da Inovação Centrada no Usuário na perspectiva da Estratégia como Prática

Esta seção tem como finalidade evidenciar as características das ONGs que as tornam um contexto propício para compreender as perspectivas teóricas adotadas neste estudo. Inicialmente, são apresentadas algumas características mais amplas das organizações de

natureza não governamental e, em seguida, é realizada uma breve discussão sobre a pertinência destas organizações para o estudo proposto.

As ONGs são representantes do chamado “Terceiro Setor”, tratado, geralmente, a partir de sua distinção do primeiro (Estado) e do segundo setor (Mercado). Contudo, apesar da tentativa didática em realizar tal distinção, é importante ressaltar que o Terceiro Setor não possui contornos bem definidos, além de estar muito inter-relacionado com o Estado e com o Mercado (FERNANDES, 1994; MOURA; FERNANDES, 2009). De fato, as ONGs são formas organizativas heterogêneas e isso implica em certa dificuldade de caracterização.

Um dos autores que ajuda a compreender as organizações que compõem o Terceiro Setor é Fernandes (1994). No livro intitulado *Privado porém público*, o referido autor retrata as combinações possíveis entre o público e o privado no que se refere a agentes e finalidades, evidenciando o Terceiro Setor como a junção entre o caráter privado dos agentes e os fins públicos.

Alguns pesquisadores (CAMPOS, 2015; LEMOS, 2016) preferem utilizar o termo ‘Sociedade Civil’ ao invés de ‘Terceiro Setor’ por considerarem o primeiro mais adequado após as transformações sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas. Contudo, o termo ‘Sociedade Civil’ segue uma perspectiva sociológica contemporânea e revela o caráter coletivista das ações da sociedade que podem ser colocadas em prática por meio de diferentes formas organizativas formais e informais, além de possuir um significado mais amplo do que ‘Terceiro Setor’ (CAMPOS, 2015). No Brasil, foi a partir das últimas décadas do século XX que a sociedade civil começou a ter uma atuação cidadã mais participativa, influenciada pelas transformações políticas internacionais, tais como a crise do *welfare state* e a emergência de políticas neoliberais em todo o mundo (PINTO, 2006).

Ao longo dos anos, as ONGs vêm desenvolvendo ações para atender demandas sociais, na sua maioria, direcionadas para comunidades carentes e/ou à margem da sociedade que enfrentam problemas de diferentes naturezas. O foco de muitos programas desenvolvidos por tais organizações vai desde a defesa de direitos até a geração de emprego e renda (MANÃS; MEDEIROS, 2012; WINDRUM *et al.*, 2016), em áreas como saúde, segurança, proteção ao meio ambiente, lazer, dentre outras (OLAK, 1999).

Assim sendo, a heterogeneidade do setor do qual as Organizações Não Governamentais fazem parte repercutiu em uma diversidade de definições e características evidenciadas no campo, sobretudo porque as finalidades, origens e filosofias de tais organizações são muito amplas. Pode-se compreender as ONGs como iniciativas privadas da sociedade civil, de caráter não governamental e não lucrativo, que possuem como finalidade

responder ao interesse coletivo (SILVA, 2010; MANÃS; MEDEIROS, 2012). As atividades desenvolvidas por estas organizações visam, na maioria das vezes, atender lacunas deixadas pelo Estado (MARQUES *et al.*, 2015) e são desenvolvidas por meio de ações que vão desde aquelas voltadas à defesa de direitos, ao fortalecimento de movimentos sociais, até uma variedade de possibilidades importantes para a sociedade. Outra possibilidade para justificar o surgimento das atividades de ONGs refere-se ao momento em que indivíduos passam a atuar como empreendedores sociais, na medida em que desenvolvem práticas transformadoras capazes de gerar valor social a determinados grupos ou contextos, por meio do engajamento em processos coletivos de aprendizagem e inovações (ANHEIER, 2005).

No que se refere aos interesses, convém destacar que aqueles com cunho social devem se sobrepor aos interesses individuais (OLAK, 1999) ou comerciais e, por este motivo, não há distribuição de lucros nestas organizações. Uma das formas de caracterizar as ONGs é por meio da perspectiva legal, e, no Brasil, tais organizações podem ser constituídas juridicamente sob a forma de associações ou fundações (MOURA; FERNANDES, 2009). As associações são organizações formadas em torno de objetivos coletivos e sem finalidade lucrativa. Por outro lado, as fundações são organizações criadas a partir de doação, em que, perante escritura pública ou testamento, define-se a finalidade e a forma de administração dos bens doados (SILVA, 2010).

A constituição legal das ONGs as habilita a pleitear títulos ou certificações que são concedidos àquelas que cumprirem alguns requisitos legais e estiverem voltadas para o interesse público. Essas certificações permitem às organizações terem acesso a alguns benefícios, como isenções fiscais e recursos públicos específicos, além de lhes conferir legitimidade perante a sociedade (SILVA, 2010), porém o controle social e o regime jurídico são distintos daquelas que não possuem tais certificações. As certificações passíveis de serem requeridas são: utilidade pública federal; certificação de entidade beneficente de assistência social; organização social; organização da sociedade civil de interesse público (MANÃS; MEDEIROS, 2012).

Outra particularidade que ajuda a compreender a atuação das ONGs diz respeito às fontes de financiamento (OLAK, 1999). É por meio de doações voluntárias que tais organizações sobrevivem, realizadas por órgãos de cooperação internacional, entidades privadas e governo, que transferem recursos por meio de contratos e convênios (FERNANDES, 1994; SILVA, 2010; MANÃS; MEDEIROS, 2012). Para ter acesso a estes recursos, as organizações desenvolvem programas com finalidades sociais que são formalizados como projetos elaborados por estas instituições, que requerem delas uma

abordagem mais pragmática devido à necessidade de definir suas ações com base em cronogramas, orçamentos e metas, que são avaliados pelo financiador (FERNANDES, 1994).

Cabe destacar que, à medida que as instituições fomentadoras de ações começaram a adotar tal dinâmica, proliferaram os editais em todo o país, e isso permitiu a criação de várias organizações que se beneficiaram da disponibilidade de recursos, que nem sempre foram ou são implantados de forma coerente. De fato, a dependência de financiamento externo por parte das ONGs repercute em certa instabilidade (PINTO, 2006), visto que o acesso ao recurso depende de muitos fatores, como a área de atuação da organização ser prioridade para os organismos financiadores, a situação econômica das instituições financiadoras, a idoneidade e a credibilidade da organização requerente.

A discussão em torno do financiamento é relevante pelo fato de as ONGs, mesmo possuindo como finalidade provocar transformações sociais, necessitarem de recursos mínimos que garantam a manutenção de suas atividades de forma continuada. E, de fato, não é incomum que estas organizações enfrentem diversos problemas, dentre eles a escassez de recursos. Ao mesmo tempo, concorda-se com Pinto (2006) quando a autora ressalta que não se podem deixar de mencionar os inúmeros problemas que algumas ONGs causam em virtude da descontinuidade de seus programas sociais e da abrangência limitada de determinadas ações, que, em alguns casos, criam expectativas não atendidas aos beneficiários.

Por outro lado, as ONGs têm sido reconhecidas como importante instrumento de fortalecimento da sociedade por propiciar espaços de discussão em torno de direitos e da cidadania (MARQUES *et al.*, 2015). Essas discussões engajam diversos agentes e indivíduos, além de mobilizar a dimensão voluntária do comportamento das pessoas (FERNANDES, 1994). No contexto brasileiro, apesar de as ONGs mobilizarem o voluntariado, é comum a atuação remunerada de indivíduos em algumas funções.

Com base nas características apresentadas, consideram-se as ONGs um contexto pertinente para se compreender a Inovação em Serviços Centrada no Usuário na perspectiva da Estratégia como Prática. O fato de tais organizações envolverem a articulação de múltiplos agentes internos e externos ao contexto organizacional (beneficiários, parceiros, entes públicos, entes privados, financiadores) capazes de colocar em ação distintas competências evidencia um cenário propício para compreender como acontece o engajamento e as interações na dinâmica da Inovação em Serviços. Adicionalmente, a articulação desses atores reflete uma pluralidade de interesses e, conseqüentemente, tensões em torno da inovação, que têm implicações diretas para o fazer estratégico, visto que todos estes atores são estrategistas

capazes de influenciar nas decisões a partir de seu papel dentro da comunidade que fazem parte.

Ao mesmo tempo, o caráter social das ONGs requer que o usuário do serviço assuma o papel de protagonista, sendo este um requisito da Inovação Centrada no Usuário. Esse protagonista deve atuar como um articulador de práticas juntamente com os demais atores, os quais estão imbuídos de uma lógica própria construída a partir das interações e da integração dos recursos realizados ao longo do tempo, e tal articulação resulta em um modo específico e contextual de fazer estratégia, conforme propõe a Estratégia como Prática.

Por outro lado, a dimensão social das ONGs requer, em geral, um engajamento continuado dos usuários para a construção de relacionamentos duradouros, visto que projetos sociais em geral só alcançam resultados satisfatórios em médio e longo prazos. Para que o usuário destas organizações permaneça nesse relacionamento, é necessário o compartilhamento de objetivos e certo voluntarismo em participar de uma dinâmica das interações com os demais atores. Tal engajamento em torno das interações diretas entre usuário e organização representa o foco da Inovação em Serviços Centrada no Usuário, e as ONGs cultivam esse tipo de prática. Assim, o fato de as ONGs desenvolverem relações com os usuários que não devem ser pontuais permite uma avaliação mais efetiva de como esses atores se engajam no fazer estratégico em torno da inovação. Além disso, a existência de tais interações direciona o foco para a experiência do usuário e os elementos intangíveis envolvidos, os quais influenciam diretamente na geração de novos serviços e/ou novas formas de uso do serviço, e a forma de atuação das ONGs permite esse tipo de compreensão.

Ainda assim, o fato de as ONGs atuarem no sentido de resolver problemas de determinados grupos sociais ou comunidades carentes as torna terreno propício para a geração de soluções inovadoras direcionadas a problemas locais e contextuais. E, devido à dependência de recursos de outros organismos, tais organizações necessitam desenvolver métodos e ferramentas específicas e viáveis que possam ser replicados e atendam às necessidades dos envolvidos. Isto quer dizer que as ONGs são espaços que requerem engajamento ativo dos usuários por meio de padrões formais e informais voltados para a resolução de problemas práticos quando o interesse é obter resultados sustentáveis.

A natureza social das ONGs também revela outro aspecto que as torna um campo de estudo relevante do ponto de vista das abordagens adotadas. Tal aspecto se refere à necessidade de a atuação destas organizações se basear na experiência dos usuários e, assim, favorecer a criação de Valor em Uso, compreendido como o valor que emerge da experimentação dos indivíduos no contexto real, conforme defende a abordagem da Cocriação

de Valor. Além disso, nesta tese, acredita-se que o valor que resulta da experiência do usuário pode ser criado para o próprio indivíduo e para uma gama de outros atores, e, no caso das ONGs, os valores devem, necessariamente, ser de amplo alcance e envolver os diversos *stakeholders*. Assim, o foco na experiência dos indivíduos para buscar soluções para problemas locais evidencia a dimensão contextual do valor.

Após apresentar as características das Organizações Não Governamentais que as tornam um terreno apropriado para pesquisar as abordagens teóricas adotadas, finaliza-se este capítulo na seção seguinte com uma integração conceitual de tais abordagens.

2.4 Integração conceitual entre as abordagens adotadas

O percurso desenvolvido neste capítulo permitiu evidenciar que, de fato, as abordagens adotadas nesta tese possuem convergência teórica e sua articulação se mostra oportuna. É pertinente, em uma discussão que se fundamenta na perspectiva democrática da inovação, iniciar ressaltando o papel estratégico dos usuários, finais e intermediários, como praticantes de estratégia quando envolvidos em processos de inovação, conforme proposto por esta autora na seção introdutória desta tese. Assim, neste trabalho, o usuário possui um papel central, que é o de estrategista.

Compreende-se, portanto, que os usuários mobilizam um repertório de competências e de características técnicas, conforme destacado no modelo proposto por Gallouj e Westein e aperfeiçoado por Djellal, Gallouj e Miles (2013), que os credencia a participarem ativamente do processo de inovação. Porém, as competências dos usuários são diferenciadas e próprias ao papel que desempenham no serviço, e isso se deve ao fato de as informações e experiências serem distintas daquelas dos provedores e demais agentes (VON HIPPEL, 2005). Tais competências se articulam às dos demais praticantes de estratégia que integram cada contexto, que, no caso de uma Organização Não Governamental, podem ser o próprio provedor, financiadores, voluntários, parceiros e comunidade.

Conforme defendido pela Lógica Dominante do Serviço, as competências dos usuários e demais agentes são consideradas recursos operantes, caracterizados pela sua capacidade de produzir efeitos sobre outros recursos e influenciar na criação de valor e, dessa forma, gerar vantagens estratégicas às organizações. Essa lógica evidencia que todos os agentes do serviço, incluindo usuários finais e intermediários, são integradores de recursos (VARGO; LUSCH, 2008). Consequentemente, as competências dos usuários, articuladas às competências dos demais atores envolvidos em processos de inovação, coevoluem e se complementam ao longo

do tempo (VON HIPPEL, 2005; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013; WINDRUM, 2014), repercutindo diretamente no produto da inovação. Esta coevolução acontece principalmente devido às interações sistemáticas e dialógicas envolvendo provedores e usuários, e, no contexto de ONGs, envolve múltiplos atores que formam verdadeiras comunidades de inovação (VON HIPPEL, 2005).

Por outro lado, as formas como as competências dos atores estratégicos são colocadas em ação são suportadas também pela Estratégia como Prática (WHITTINGTON, 1996, 2003), na medida em que esta abordagem direciona sua atenção para a forma como estrategistas desempenham suas habilidades para fazer a estratégia, as ferramentas que utilizam e a forma como as atividades são incorporadas às rotinas. Essa dinâmica evidencia o caráter coletivo da estratégia e reforça o papel do praticante como integrador de recurso.

Dessa forma, a atuação do usuário articulada aos demais atores resulta em implicações nas atividades, normas, procedimentos e rotinas estratégicos que compõem as lógicas próprias do contexto (WHITTINGTON, 2003) e do processo de inovação. Tais implicações acontecem em via de mão dupla, pois as interações dos usuários e dos demais praticantes tanto moldam como são moldadas pelas práticas e práxis, revelando a inter-relação entre os elementos do *strategizing* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Com base no entendimento de que as interações nas quais o usuário se engaja têm implicações estratégicas para o desenvolvimento de novos serviços e de que o conhecimento a respeito das práticas e dos mecanismos de engajamento adotados é restrito, defende-se nesta tese que o foco no usuário como praticante externo de estratégia revela novas compreensões sobre como ações e atividades impactam no fazer estratégico em torno da Inovação em Serviços.

O fazer estratégico, compreendido pela interação entre práticas, práxis e praticantes, é composto de atividades de formulação, implementação e comunicação das estratégias (WHITTINGTON *et al.*, 2003), as quais direcionam as ações organizacionais. Especificamente em relação ao desenvolvimento de serviços, é requerida da organização uma forte capacidade de planejar tal processo, incluindo quem deverá estar envolvido e os recursos necessários. Essas atividades compõem a gestão estratégica, que se configura como a fase inicial e crítica da Inovação em Serviços devido ao seu potencial de gerar vantagens estratégicas à organização (SHEKAR, 2007). Contudo, salienta-se que a relação entre os elementos do *strategizing* é dinâmica, na medida em que eles se influenciam mutuamente e, por este motivo, modificam-se ao longo do tempo.

O planejamento dessas atividades possibilita o equilíbrio entre os requisitos dos usuários e a capacidade da organização em fornecer esses serviços novos/melhorados e viabiliza o alinhamento entre a estratégia de desenvolvimento do serviço e a estratégia organizacional (JIN; CHAI; TAN, 2014). Cabe destacar que, nas organizações sem fins lucrativos, o planejamento das atividades possui particularidades que não podem ser desconsideradas, tais como a forte dependência de atores externos (financiadores, parceiros e, em alguns casos, dos voluntários), além do fato de as demandas institucionais estarem relacionadas ao interesse coletivo ao invés de interesses individuais ou comerciais.

Nesse sentido, compreende-se que as interações entre práticas, práxis e praticantes fazem emergir microestratégias de inovação que serão implementadas para o desenvolvimento do serviço. Apesar de resultarem da articulação entre os elementos do *strategizing* (praticantes, práticas e práxis), elas possuem potencial de influenciar na forma como as práticas e a práxis são conduzidas pelos praticantes. As microestratégias são elaboradas por meio do engajamento sistemático do usuário e demais praticantes, incorporam as experiências desses atores e apreendem as características do contexto (NEGHINA *et al.*, 2014). As interações diretas e coordenadas entre usuários, provedores e recursos (GRÖNROOS; VOIMA, 2013), objetivando o desenvolvimento de serviços, podem ser compreendidas como um processo com potencial de criar valor. Esse entendimento permite afirmar que as microestratégias construídas socialmente pelos praticantes, dentre eles o usuário, estabelecem as diretrizes orientadoras para o desenvolvimento de serviços, que se configura como um processo de Cocriação de Valor.

A cocriação de valor acontece mediante a capacidade de a organização engajar o usuário nas diferentes fases de desenvolvimento do serviço e adotar mecanismos eficientes com tal finalidade (JIN, CHAI; TAN, 2014). Porém, os usuários somente se engajam intensamente quando têm seus interesses atendidos e capacidade para contribuir com determinada atividade. No âmbito das inovações orientadas pelos usuários, o valor cocriado emerge das experiências de interação dos atores, as quais possibilitam a construção de lógicas institucionais orientadas por símbolos que adquirem sentido e ajudam na determinação do valor pelos usuários (VARGO; LUSCH, 2008; AKAKA *et al.*, 2014).

Esse valor provém da integração idiossincrática de recursos e sua aplicação, além disso, é algo único e contextualmente interpretado pelo usuário do serviço, resultando na noção de Valor em Uso (VARGO; LUSCH, 2008; AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015). Como a dimensão contextual é o que determina o significado do valor para o usuário, entende-se que, nas Organizações Não Governamentais, o valor captura uma dimensão

colaborativa, tanto pelo fato de as atividades sempre envolverem múltiplos atores quanto pelo fato de as transformações sociais serem a finalidade da organização e das pessoas envolvidas. Essa concepção é reforçada pela noção de valor público, ou cocriação para os outros, compreendido como o valor que atende aos interesses de uma ampla gama de atores ao invés de focar apenas nos interesses individuais (EDVARDSSON *et al.*, 2013).

O valor cocriado de forma colaborativa pode orientar as escolhas e ações dos indivíduos, implicando maior ou menor engajamento em determinada causa, por isso, remete a um comportamento cooperativo (BELLOSTAS; LÓPEX-ARCEIZ; MATEOS, 2016; IWAI, 2016). Assim, é possível afirmar que o Valor em Uso resultante da experiência de cocriação se apresenta como o mecanismo que fomenta a continuidade do engajamento entre usuários e provedores em processos de Inovação em Serviços.

Por fim, entende-se que, na medida em que o usuário reconhece sua capacidade de contribuir com o desenvolvimento de novos/melhorados serviços e percebe o Valor em Uso resultante das experiências que lhes são propiciadas, se favorece o seu interesse em permanecer em constante interação com a organização e se engajar em atividades que extrapolam o encontro de serviço.

A dinâmica apresentada nesta seção evidencia o caráter cíclico da Inovação em Serviços Centrada no Usuário, abordagem que concebeu a inovação como distribuída entre os múltiplos atores. Nas ONGs, essa abordagem se torna relevante pelo fato de serem organizações que, devido à sua finalidade pública, agregam múltiplos atores, tanto públicos quanto privados, em torno de um debate que visa aumentar a participação da sociedade civil em questões sociais. Assim sendo, o capítulo seguinte apresenta a trajetória metodológica adotada para a condução deste estudo, que utiliza uma Organização Não Governamental como locus para compreender de forma empírica a integração das abordagens propostas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A finalidade deste capítulo é apresentar o percurso metodológico adotado em direção ao alcance do objetivo proposto. O capítulo se inicia com uma breve discussão sobre os pressupostos ontológicos, epistemológicos e a abordagem de pesquisa adotada. A seção seguinte apresenta o estudo de caso como método de pesquisa, procedimentos para a seleção do caso, e também evidencia como foi a entrada da pesquisadora no campo. Logo após, a terceira seção detalha as fontes de evidência e a forma de coleta, seguida pela quarta seção, que aborda como tais evidências empíricas foram analisadas e interpretadas. O capítulo finaliza expondo as estratégias de confiabilidade e validade adotadas.

3.1 Pressupostos ontológicos, epistemológicos e abordagem da pesquisa

A dinâmica das interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário é analisada, nesta tese, sob a ótica da Estratégia como Prática. Com efeito, a própria definição do problema central e das abordagens teóricas adotadas nesta pesquisa já são indicativos dos pressupostos que orientaram a pesquisadora em sua trajetória (CRESWELL, 2014). Se, por um lado, tais pressupostos evidenciam as crenças, por outro lado, eles fornecem as diretrizes gerais em direção às estratégias de pesquisa e ao método adotado. Tais diretrizes vinculam os paradigmas às estratégias de investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Do ponto de vista ontológico, as bases desta pesquisa estão ancoradas na interação sujeito-objeto, ou seja, entre o realismo e o idealismo, sendo, portanto, intersubjetivas. Nela, parte-se do entendimento de que a realidade é uma construção social que resulta do compartilhamento de significados entre os indivíduos. Nesta perspectiva ontológica, “a realidade não é considerada nem como algo totalmente externo e independente da mente humana (objetiva), nem como fruto somente da percepção de cada indivíduo isoladamente (idealista), porém, a realidade é percebida e criada numa instância coletiva” (SACCOL, 2009, p. 252).

No que se refere à epistemologia, esta pesquisa se baseia no construtivismo social, que admite a existência de múltiplas realidades subjetivas construídas pelos atores que compõem um contexto, de modo que os processos de interação são o ponto de partida de muitas pesquisas que adotam tal pressuposto (CRESWELL, 2014). Nesse sentido, cabe ao pesquisador se aproximar dos participantes da pesquisa para entender como os significados são criados e compartilhados no contexto específico. Na presente tese, as interações entre

usuários dos serviços e provedores ocupam lugar central na discussão devido à influência que possuem para a geração de inovações em serviços, especialmente quando adotadas de modo sistemático no contexto organizacional (VON HIPPEL, 1988; GALLOUJ; TOIVONEN, 2011; SUNDBO; TOIVONEN, 2011).

Assim, tais pressupostos ontológico e epistemológico se alinham com a tese central que guia este trabalho, a qual concebe a Inovação Centrada no Usuário como uma prática construída por meio de interações entre os múltiplos atores que atuam estrategicamente no desenvolvimento de novos serviços. Essa prática social é mediada por símbolos e linguagens (AKAKA *et al.*, 2014, p. 311) que permitem a construção de lógicas e, consequentemente, influenciam na determinação de valor pelo usuário (VARGO; LUSCH, 2008; AKAKA *et al.*, 2014). Desse modo, as interações representam a base que oportuniza a Cocriação de Valor (TREGUA; RUSSO-SPENA; CASBARRA, 2015), evidenciando a prática social da inovação, que se configura como o fenômeno aqui estudado.

Os atores engajados nas interações, entendidos como praticantes de estratégia (JARZABKOWSKI *et al.*, 2015), moldam práticas e práxis e se articulam em comunidades de inovação (VON HIPPEL, 2005) guiadas por meio de normas e regras definidas coletivamente, mas também fruto de influências externas, evidenciando a influência do contexto social. É importante destacar que o praticante de estratégia é o sujeito epistemológico nesta pesquisa, aqui representado principalmente pelos usuários dos serviços, mas também pelos provedores. Nesse sentido, evidencia-se que os pressupostos ontológico e epistemológico se encontram alinhados tanto com a Inovação Centrada no Usuário quanto com a Estratégia como Prática e com a abordagem da Cocriação de Valor.

As perspectivas ontológicas e epistemológicas definidas anteriormente direcionam esta pesquisa para a adoção de uma abordagem qualitativa, a qual tem como finalidade entender como os indivíduos interpretam e conferem significado às suas experiências e, por este motivo, tal abordagem é, por natureza, interpretativa (MERRIAM, 2009; GRAY, 2012). A apreensão de tais significados acontece por meio de um diálogo entre pesquisador e pesquisado que permite compreender as interações entre os diferentes agentes e os contextos sociais vivenciados por eles (GRAY, 2012).

Desse modo, a pesquisa qualitativa é caracterizada como experiencial e situacional, ou seja, as experiências dos agentes envolvidos bem como o contexto e o momento de realização da pesquisa têm influência direta e resultam em singularidades do estudo. Nesta tese, este aspecto é fundamental devido à influência das experiências dos praticantes de estratégia para

a criação de diferentes tipos de práticas (JARZABKOWSKI *et al.*, 2016) e para a geração de implicações para a cocriação de valor (HELKKULA; HOLOPAINEN, 2011).

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador atua como um instrumento, na medida em que a interpretação depende do que ele vê, ouve e como percebe ações, diálogos e contextos, e esses aspectos têm implicações diretas na forma de condução das etapas da pesquisa e na interpretação que acompanha todo o processo (STAKE, 2011). Ainda assim, a abordagem qualitativa permite ao pesquisador explicar questões e interações sociais por meio de tipologias e modelos construídos a partir do processo de pesquisa (FLICK, 2009a).

Assim, diante da necessidade de compreender “como ocorre a dinâmica das interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário à luz da Estratégia como Prática”, optou-se por realizar uma pesquisa empírica que auxiliasse na compreensão do fenômeno por meio da articulação entre abordagens teóricas e evidências empíricas. O estudo de caso foi selecionado como método de pesquisa por permitir a compreensão em profundidade de uma realidade e, assim, ajudar a entender o fenômeno estudado a partir do uso de múltiplas fontes que reúnem informações pertinentes sobre o tema (CRESWELL, 2014). Como método, o estudo de caso revela-se adequado para compreender os processos e interações sociais e as variáveis contextuais que se desenvolvem nas organizações (GODOY, 2010). Na seção seguinte, são apresentados detalhamentos sobre o método.

3.2 Método da pesquisa

Atentando-se para a exigência de manter a trajetória de pesquisa alinhada em todas as suas fases (GRAY, 2012), o estudo de caso desenvolvido nesta tese é caracterizado como interpretativo (STAKE, 2005; GODOY, 2010) e busca compreender princípios teóricos, realizar associações entre elementos e identificar padrões de dados que confirmem ou refutem as suposições teóricas adotadas (MERRIAM, 2009).

Assim, o caso aqui desenvolvido é classificado como instrumental (STAKE, 2005), entendido como aquele no qual uma entidade empírica é selecionada devido à sua capacidade de apoiar ou fazer avançar a compreensão de algum fenômeno, e isso vai proporcionar *insights* e refinamentos teóricos relevantes ao campo de estudo. Para permitir tais avanços, a discussão oportunizada pelo caso precisa ser guiada por problemas situados em um contexto bem delimitado.

Nesse sentido, o estudo de caso por ser entendido como um corpo em funcionamento que vai evoluindo e sendo aprimorado até as fases finais (STAKE, 2005). Isso significa dizer

que o caso é sistematicamente moldado e ampliado para compor o *corpus* da pesquisa (BAUER; AARTS, 2002).

Desse modo, o produto final de um caso é uma descrição que deve ser apresentada de maneira criativa e completa (GODOY, 2010), revelando relações e comportamentos que permitam ao leitor fazer comparações com outros casos. Por isso, é essencial privilegiar a compreensão do caso em si, fornecendo informações completas e contextualizadas ao invés de focar prioritariamente na generalização (STAKE, 2005). Torna-se essencial destacar que a principal unidade de análise do caso são as práticas estratégicas socialmente construídas a partir das interações entre os múltiplos atores em torno da Inovação em Serviços.

3.2.1 Seleção do caso

Um aspecto de certo modo unânime entre os autores que discutem o estudo de caso refere-se à necessidade de delimitação das fronteiras do caso. Tal delimitação ajuda a revelar o fenômeno com as especificidades requeridas na adoção de tal estratégia de pesquisa, bem como a compreender que o caso faz parte de um contexto mais amplo, e isso não pode ser desconsiderado em estudos qualitativos (ALVES-MAZZOTTI, 2006; GRAY, 2012).

Assim, a escolha do contexto a ser pesquisado deve ser direcionada, prioritariamente, pela oportunidade de aprender oferecida pelo caso sobre o fenômeno investigado, conforme defende Stake (2005). Segundo o referido autor, a acessibilidade e as condições de permanência prolongada no campo se tornam critérios relevantes a esse tipo de estratégia, mas são secundárias à oportunidade de aprender e permitir avanços teóricos que o caso pode proporcionar. De forma semelhante, Godoy (2010) concorda que a seleção do caso deve priorizar um contexto significativo na elucidação do problema.

A partir de reflexões sobre o problema central de pesquisa e sobre as abordagens teóricas adotadas, decidiu-se pela realização do estudo de caso único. Tal decisão foi influenciada fortemente pela adoção da lente da Estratégia como Prática, abordagem que requer que o pesquisador se aproxime das atividades situadas para conseguir compreender como os praticantes interagem e fazem emergir as estratégias (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006) relacionadas ao desenvolvimento de novos serviços. Além disso, a noção de práticas reflete um conceito difícil de ser operacionalizado, principalmente porque elas nem sempre estão claramente definidas para os próprios praticantes e encontram-se de maneira muito agregada no contexto organizacional (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Isto requer que o pesquisador, de fato, integre-se ao contexto para conseguir percebê-las. Ainda

assim, acredita-se que a questão experiencial envolvida na Cocriação de Valor (NEGHINA *et al.*, 2014) também demanda um aprofundamento e uma permanência mais intensa no campo. Nesse sentido, acredita-se que a profundidade requerida pelo problema proposto poderia ser inviabilizada caso tivesse sido feita a opção pelo estudo de caso múltiplo, por exemplo.

Seguindo as orientações de Creswell (2014), a pesquisadora iniciou a etapa de seleção da realidade empírica a ser explorada na presente tese, a fim de definir não somente o caso, mas também as fronteiras de interesse em termos de quando, quem, o que e como observar (GODOY, 2010). Para realizar tal escolha, a pesquisadora optou por desenvolver, inicialmente, uma pesquisa de caráter exploratório (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008), sugerida por Yin (2010) como uma etapa essencial em casos únicos. Ela deve ser realizada no intuito de garantir que o caso selecionado não represente uma decisão equivocada e tampouco que, após o comprometimento do pesquisador com aquela realidade empírica, evidenciem-se problemas relacionados à falta de acesso às informações.

A partir do segundo semestre de 2015, a pesquisadora iniciou algumas imersões no campo para identificar a realidade a ser estudada, inicialmente direcionadas para o setor público e privado de saúde. Com esse intuito, a pesquisadora realizou conversas informais com gestores de hospitais públicos e privados, secretários municipais e ainda participou de conferências de saúde. Contudo, por motivos que não cabem ser discutidos aqui, considerou-se que tal contexto não atendia a algumas necessidades do estudo. Além destas, também foram realizadas outras imersões em distintos contextos, de modo que se identificou aquele que atendia aos requisitos da pesquisa em termos de evidenciar uma realidade que propiciava interações sistemáticas entre usuários e provedores e, consequentemente, permitia a compreensão das abordagens estudadas.

O caso de estudo selecionado trata-se da AS-PTA, uma Organização Não Governamental que atua prestando serviços de assistência técnica e extensão para a agricultura familiar de base agroecológica. A organização tem seu trabalho viabilizado por meio de três programas que são operacionalizados em três estados: Paraíba, Paraná e Rio de Janeiro. O Programa Paraíba é o que tem mais ampla atuação em termos de beneficiários, território de atuação (14 municípios) e recursos para financiamento das atividades, somando-se aqueles provenientes da cooperação internacional, do governo federal e do governo estadual. Este último programa é o foco desta pesquisa.

Apesar de constituir-se em um caso único, o contexto pesquisado envolve outras organizações que participam da construção da prática social em torno da inovação. Estas organizações são, principalmente, o Polo da Borborema e a Ecoborborema, além de

associações comunitárias, sindicatos rurais, fundos rotativos solidários, Bancos Comunitários de sementes, e organizações parceiras públicas e privadas. Essa informação é essencial para compreender a amplitude do caso estudado.

Como justificativa para adoção deste contexto específico, destacam-se os motivos que evidenciam sua pertinência. O primeiro deles se refere ao fato de a organização pesquisada atuar há mais de 20 anos no desenvolvimento de estratégias de enfrentamento de desafios da sustentabilidade agrícola, e, desde o princípio, estabelecer uma ampla interação com os usuários. Assim, as interações com usuários e demais *stakeholders* fazem parte da rotina da instituição desde a concepção do programa, ou seja, é uma prática sistemática, e este era um dos principais requisitos necessários para compreender a dinâmica das interações em torno da inovação.

Adicionalmente, o Programa Paraíba desenvolve novos/melhorados serviços de forma compartilhada com múltiplos atores, os quais são direcionados para a resolução de problemas coletivos dos usuários e, conseqüentemente, possuem potencial para cocriar valor. Estes novos serviços são inovadores e reconhecidos por vários órgãos, agências multilaterais e da cooperação internacional, os quais, por meio de parcerias duradouras, vêm apoiando projetos que viabilizam estratégias metodológicas inovadoras com foco no desenvolvimento rural.

Ao mesmo tempo, a atuação do Programa encontra-se ancorada dentro de uma articulação em redes interinstitucionais com ampla atuação em todo o Brasil, que fortalece o trabalho e permite contribuir inclusive com políticas públicas para a agricultura familiar. Isto revela que a organização faz parte de uma comunidade de inovação que se articula, desenvolve e compartilha inovações, agregando usuários, finais e intermediários, provedores e distintos parceiros em torno da inovação.

Este aspecto se mostra especialmente relevante pelo fato de congregarem vários praticantes de estratégia que interagem por meio de lógicas próprias, e isso trouxe compreensões importantes para a dinâmica das interações na Inovação Centrada no Usuário e para a Cocriação de Valor.

Assim, com este caso especificamente, a pesquisadora teve acesso não somente aos provedores dos serviços, mas também aos usuários como fontes de dados, seja para a realização das entrevistas, seja para a realização de observação nos momentos das interações em tempo real. O acesso aos episódios de interação se mostraram fundamentais para compreender as práticas desenvolvidas em torno da interação, tanto aquelas administrativas quanto as discursivas e episódicas. Por fim, a organização possui uma estrutura organizativa

formada por núcleos temáticos que suportam todo o trabalho, de forma a permitir o engajamento dos beneficiários e demais parceiros.

As informações fornecidas nesta subseção possuem como objetivo justificar a escolha da realidade empírica estudada, porém ainda é necessária uma descrição detalhada do caso para reforçar tal escolha. Nesse sentido, optou-se por trazer a descrição do caso e de seu contexto de atuação na primeira seção do capítulo que trata dos resultados, na qual são reveladas informações essenciais para auxiliar a compreensão das discussões em toda a pesquisa.

3.2.2 A entrada no campo

Conforme salientado na subseção anterior, a entrada da pesquisadora no campo se deu, inicialmente, para que se identificasse a pertinência do caso, e isso aconteceu em maio de 2016. As imersões iniciais de caráter exploratório foram realizadas sem utilização de roteiros estruturados ou outro instrumento mais formalizado, já que o intuito era apenas observar a existência de interações diretas entre usuário e provedores do serviço e perceber como elas aconteciam.

Assim, a pesquisadora participou de três eventos, considerados momentos estratégicos promovidos por uma dada organização e que envolviam integração com os usuários e outros *stakeholders*. O primeiro evento ocorreu no mês de maio de 2016 e tratava-se de um encontro organizado para avaliar projetos desenvolvidos pela referida organização em 14 municípios de sua atuação e identificar novas demandas da organização em novos projetos. Este evento contou com a participação de vários beneficiários individuais como também beneficiários organizacionais e parceiros de várias instituições. Nesta oportunidade, a pesquisadora participou das atividades propostas. A segunda atividade foi um encontro de Planejamento, Monitoramento e Avaliação que aconteceu no mês de setembro de 2016 e também envolvia beneficiários individuais e institucionais. Nessa oportunidade, a pesquisadora se engajou nas discussões ora realizadas em grupos menores, ora realizadas para o conjunto dos participantes.

O terceiro evento foi realizado no mês de outubro de 2016 e foi constituído por ações relacionadas a um projeto específico que havia sido demandado pelos beneficiários. Nessa oportunidade, a pesquisadora também se engajou nos grupos de trabalho e participou ativamente. No total, essas imersões nas três atividades somaram 24h, 8h em cada uma delas, e permitiram confirmar que o caso tinha potencial de pesquisa na presente tese.

Esta etapa exploratória, além de permitir selecionar o caso a ser estudado, possibilitou a identificação de fontes de dados a serem utilizadas em fases posteriores. A seção a seguir detalha a forma como se procedeu a coleta de evidências na pesquisa.

3.3 A coleta de evidências empíricas

Após a entrada no campo para fins exploratórios em maio de 2016, a pesquisadora permaneceu para coleta do material empírico até outubro de 2017. Nesse ínterim, foram realizados diversos ajustes no escopo do trabalho, como é natural na pesquisa qualitativa, e avaliada a pertinência de cada fonte de evidência. Nos estudos de caso, a coleta de dados requer compreensão holística e integrada dos achados para aumentar sua confiabilidade e, por isso, é sempre importante utilizar múltiplas fontes. Creswell (2014) reforça esse argumento afirmando que apenas uma única fonte não permite alcançar a profundidade exigida por um caso.

Nesse sentido, o estudo de caso depende de entrevistas, de observação e da análise de documentos (DENZIN; LINCOLN, 2006), e isso se faz necessário para aumentar a confiabilidade (STAKE, 2005). Nesta pesquisa, estas três fontes de evidência — entrevista, documentos e observação — foram essenciais e igualmente relevantes, sobretudo porque os achados são complementares na pesquisa.

No que se refere às fontes documentais, foram levantados diversos materiais com potencial para auxiliar na identificação e na compreensão do caso e das interações entre usuários e provedores em torno da inovação. Cada material acessado foi avaliado e aqueles pertinentes para comporem a análise dos dados estão indicados no Quadro 4.

Quadro 4 - Fontes documentais utilizadas na pesquisa

Documentos Consultados	Ano de Publicação
Cordel do Fundo Solidário	2008
Revista Agriculturas v. 7, n.1	2010
Folha Agroecológica ano 4, n. 37	2013
Álbum Seriado de Fertilidade do Solo	2013
Estatuto Social da AS-PTA	2014
Relatório Parcial de Atividades do Projeto Ecoforte	2015
Relatório Intercalar Ano III do Projeto Terra Forte	2014
Projeto Ecoforte	2014
Revista Agriculturas v. 12, n.1	2015

Fonte: elaboração própria (2018).

Os documentos elencados no Quadro 4 foram utilizados já nas etapas iniciais da pesquisa, principalmente pelo fato de ajudarem a compreender o contexto no qual o caso se insere, bem como suas inter-relações com os múltiplos atores. Ainda assim, as fontes documentais se revelaram fundamentais na compreensão das inovações desenvolvidas e da participação dos usuários no processo de desenvolvimento. Tais documentos foram acessados no formato físico e digital na sede do Programa, como também levantados no *site* institucional da AS-PTA. Também foi utilizado como fonte de pesquisa um vídeo institucional intitulado “Não planto transgênicos para não apagar a minha história”, além de terem sido realizadas visitas na *fanpage* institucional. Todos os documentos acessados serviram para ampliar ou reforçar as evidências encontradas por meio das demais fontes (YIN, 2010).

No que diz respeito às entrevistas, estas foram direcionadas para membros da organização provedora dos serviços, e também usuários, finais e/ou intermediários, que participam das interações. Contudo, pode-se afirmar que os usuários dos serviços, agricultores e agricultoras assistidos pelo Programa, nos diferentes municípios, são os informantes-chave nesta pesquisa. Os usuários intermediários são entendidos como aqueles pertencentes à outra organização que atua como usuária dos serviços da organização foco do estudo. No caso estudado, verifica-se a existência de usuários finais bem como de organizações que também exercem o papel de usuários, de modo que membros dessas instituições também foram entrevistados.

As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado, entendido como aquele que permite certa flexibilidade na ordem e na inclusão de questões que se fizerem necessárias durante a aplicação da técnica, além de possibilitar a elaboração tanto de questões mais estruturadas quanto menos estruturadas (MERRIAM, 2009; GODOI; MATTOS, 2010). Desse modo, foi elaborado um roteiro de pesquisa direcionado aos membros da organização provedora do serviço (Apêndice A) e outro direcionado aos usuários (Apêndice B).

Para delimitar o número de entrevistados, foi utilizado o critério de saturação teórica (BAUER; AARTS, 2002), ou seja, na medida em que as respostas começaram a se repetir e não mais surgiram elementos novos, o procedimento de entrevista foi encerrado. Esse critério foi utilizado nas entrevistas com os usuários e com os provedores.

Todas as entrevistas foram gravadas integralmente e, posteriormente, transcritas na íntegra. Cada entrevista foi marcada individualmente por meio de contato prévio com cada sujeito pesquisado e de acordo com sua conveniência. Todas as entrevistas foram codificadas para garantir o anonimato dos pesquisados, de modo que o código “EU1” significa entrevistado da modalidade usuário e o número em seguida se refere à ordem de realização da entrevista. Seguindo a mesma lógica, “EP” significa Entrevistado do grupo Provedor e “EPA” entrevistado parceiro, já que, no decorrer da pesquisa, foram realizadas entrevistas complementares com dois parceiros.

Em relação aos usuários, foram realizadas 15 entrevistas (conforme Quadro 5), a maioria delas nas propriedades onde residia cada usuário, apenas duas aconteceram em locais diferentes a pedido do entrevistado. Sobre a seleção destes usuários, é importante salientar que, apesar de não haver um critério definido com tal objetivo (GASKEL, 2002), buscou-se diversificar a seleção dos participantes da pesquisa no intuito de investigar pessoas com diferentes experiências. Os usuários entrevistados eram identificados e contatados pela pesquisadora durante os episódios de interação.

Quadro 5 - Lista e códigos dos usuários entrevistados

Cód.	Ano em que se integrou ao Programa	Município	Atuação relacionada ao Programa	Duração da Entrevista	Data da Entrevista
EU1	2003	Remígio-PB	Membro da Comissão de Sementes e da Comissão de Mercados, Coordenadora da Ecoborborema	00:21:35	03/05/2017
EU2	2012	Areial-PB	Coordenadora de Banco de Sementes, Membro da Comissão de sementes, representante de associação comunitária	00:24:38	27/05/2017
EU3	2009	Remígio-PB	Membro da Comissão de Infância e Juventude	00:29:50	27/05/2017
EU4	2010	Remígio-PB	Membro da Comissão de Saúde e Alimentação, membro da Ecoborborema	00:21:59	03/06/2017
EU5	2000	Montadas-PB	Representante de associação comunitária, membro de Banco de Sementes	00:45:49	03/06/2017
EU6	2002	Remígio-PB	Membro da Comissão de Sementes	00:20:11	04/06/2017
EU7	1994	Remígio-PB	Membro da Ecoborborema	00:29:02	16/06/2017
EU8	2010	Lagoa Seca-PB	Membro da Comissão de Cultivos Agroflorestais, membro da Ecoborborema	00:17:14	16/06/2017
EU9	2013	Montadas-PB	Membro da Comissão de Saúde e Alimentação, membro de Banco de Sementes	00:24:20	16/06/2017
EU10	2001	Montadas-PB	Representante de associação comunitária, Membro da Comissão de Cultivos Agroflorestais	00:22:40	18/06/2017
EU11	2014	Lagoa Seca-	Comissão de Saúde e Alimentação,	00:23:25	20/06/2017

		PB	Membro da Ecoborborema		
EU12	2015	Massaranduba-PB	Membro da Comissão de Infância e Juventude, Membro da Comissão de Saúde e Alimentação	00:37:44	10/07/2017
EU13	1993	Lagoa Seca-PB	Membro da Coordenação do Polo da Borborema	01:06:16	11/07/2017
EU14	2009	Arara-PB	Membro da Comissão de Recursos Hídricos e Membro da Comissão de Infância e Juventude	00:34:18	28/08/2017
EU15	1996	Remígio-PB	Membro da Comissão Saúde e Alimentação, Membro da Coordenação do Polo da Borborema	00:43:15	04/09/2017

Fonte: elaboração própria (2018).

Verifica-se, no Quadro 5, que, entre os usuários pesquisados, é possível identificar alguns que se integraram ao Programa desde o início de sua atuação, outros que se integraram nos anos de 2003 e 2004, e outros em anos mais recentes, 2012 e 2013. Também é possível verificar, na coluna referente à atuação relacionada ao Programa, que os usuários entrevistados faziam parte de distintas comissões e atividades.

Em relação aos provedores, foram realizadas cinco entrevistas, todas presenciais, realizadas na sede do Programa e agendadas antecipadamente entre pesquisadora e pesquisado. A seleção destes entrevistados foi realizada pela pesquisadora no intuito de diversificar entre membros dos diferentes núcleos e que exerciam funções tanto de coordenação quanto de assessoria e técnicas. No Quadro 6, é possível verificar tais informações que indicam o perfil dos entrevistados, bem como a duração e a data de realização das entrevistas.

Quadro 6 - Lista e códigos dos provedores entrevistados

Código	Ano de ingresso no Programa	Função no Programa	Formação	Duração da entrevista	Data da entrevista
EP1	2010	Assessor técnico (Coordenador de Núcleo de Sementes)	Engenheiro Agrônomo, mestre em Ciência do Solo	01:07:59	02/06/2017
EP2	1993	Assessor técnico (Coordenador de Núcleo de Recursos Hídricos)	Técnico Agropecuário, Bacharel em Administração e Cooperativismo	00:55:29	29/06/2017
EP3	1993	Membro da Coordenação Colegiada do Programa Paraíba	Engenheiro Agrônomo	01:11:15	30/06/2017
EP4	2009	Animador de Campo (membro do Núcleo de Saúde e Alimentação)	Técnico Agropecuário	01:11:00	06/07/2017

EP5	2015	Animador de Campo (membro do Núcleo de Mercados)	Técnico Agropecuário	00:48:17	27/07/2017
------------	------	---	----------------------	----------	------------

Fonte: elaboração própria (2018).

Durante a realização da pesquisa de campo, a pesquisadora teve acesso também a parceiros institucionais e considerou pertinente incluir tais atores como fontes de dados complementares. Essa decisão se pautou no fato de estes parceiros terem uma atuação relevante nas interações e nas experimentações em torno da inovação. Assim, foram realizadas algumas conversas informais com pessoas desse grupo, porém duas delas foram formalizadas, gravadas e transcritas. Não foi elaborado um protocolo estruturado para tal finalidade, mas foram elencados alguns tópicos para guiar a conversação com tais atores, relacionados: ao tempo de parceria com o Programa, à maneira como acontece a parceria entre o Programa e a instituição da qual o entrevistado faz parte, à forma como se desenvolve o processo de construção de projetos entre as instituições, às experimentações e à participação dos usuários, à metodologia utilizada para conduzir as experimentações e às implicações das interações.

Assim, os dois parceiros entrevistados foram identificados e contatados nos episódios de interação. Ambos são pesquisadores que atuam em duas instituições diferentes, uma delas uma instituição de pesquisa agropecuária e a outra uma instituição de ensino superior, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Lista e códigos dos parceiros entrevistados

Código	Início da Parceria	Instituição que faz parte/ Função	Formação	Duração da entrevista	Data da entrevista
EPA1	2007	Embrapa Tabuleiros Costeiros - Pesquisador	Engenheiro Agrônomo, Doutor em Produção Vegetal	21:41	30/08/2017
EPA2		Professora UEPB – Professora e Pesquisadora	Engenheira Agrônoma, Doutora em Proteção de Plantas	40:25	04/09/2017

Fonte: elaboração própria (2018).

Além das fontes documentais e das entrevistas, outra técnica para a coleta de dados adotada foi a observação participante, que oportunizou à pesquisadora se integrar em várias atividades para tentar captar o fenômeno na perspectiva dos praticantes de estratégia (COOPER; SCHINDLER, 2011). A observação envolveu a reflexão permanente sobre os

acontecimentos e eventos em torno do que está sendo observado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Esta técnica apresentou-se como essencial para compreender as interações e as práticas que emergiam do contexto, pois permitiu prestar maior atenção ao ponto de vista dos atores (GUASCH, 2002).

Nesta tese, a observação foi realizada de maneira sistemática e direta, com a adoção de procedimentos padronizados, como o uso de um roteiro estruturado (Apêndice C) que viabilizou o registro do fenômeno investigado (COOPER; SHINDLER, 2011) e, principalmente, a compreensão dos elementos do *strategizing*. O Quadro 8 destaca os episódios objeto de observação.

Quadro 8 - Episódios objeto de observação

Episódio observado	Data	Local
Seminário de Pesquisa e Gestão de Bancos Comunitários de Sementes do Território da Borborema	04 e 05/04/2017	Campina Grande-PB
Visita de Intercâmbio	07/06/2017	Queimadas-PB
Oficina de Beneficiamento de Sementes	11/07/2017	Arara-PB
Reunião ampliada AS-PTA e Polo da Borborema	26/07/2017	Esperança-PB
Encontro Municipal sobre Assistência Técnica e Extensão Rural	10/08/2017	Massaranduba-PB
Reunião da Comissão Temática de Saúde e Alimentação	16/08/2017	Lagoa Seca-PB
Encontro de Planejamento, Monitoramento e Avaliação	16 e 17/08/2017	Lagoa Seca-PB
Festa Estadual das Sementes da Paixão	05, 06 e 07/10/2017	Boqueirão-PB

Fonte: elaboração própria (2018).

É importante destacar que, além dos episódios elencados no Quadro 8, a pesquisadora também realizou observações com caráter menos sistemático durante as visitas à instituição, as quais foram relatadas no diário de campo e auxiliaram na interpretação dos resultados. Durante todas as observações, a pesquisadora fez uso de um diário de campo para registrar os acontecimentos.

3.4 Análise e interpretação

A análise e interpretação dos resultados na pesquisa qualitativa “é um processo dinâmico e fluido” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 106) e, ao mesmo tempo, cíclico, pelo fato de acompanhar o pesquisador durante toda a sua trajetória. Nesta pesquisa, foi utilizada a

análise de conteúdo (BARDIN, 2011) para tratamento das fontes de evidências, que foi guiada pelo auxílio computacional do *software* NVIVO, versão 10.

A utilização do *software* foi imprescindível, especialmente devido ao grande volume de dados levantados por meio de entrevistas, documentos e observações, o que torna o processo de codificação mais demorado e exaustivo. Todas as entrevistas transcritas foram inseridas no *Nvivo* como fontes internas, subdivididas entre aquelas dos usuários, provedores e parceiros. As fontes documentais também foram inseridas no *software* com o objetivo de viabilizar o acesso e, conseqüentemente, facilitar seu uso, integrando-as aos demais achados.

Seguindo as orientações de Flick (2009a), a análise de conteúdo foi composta por três fases principais. A primeira delas foi a codificação aberta, que teve como finalidade organizar e classificar os discursos por unidade de significado sob a forma de conceitos. O critério utilizado foi o semântico, segundo o qual os achados são agrupados a partir da similaridade de significados. Nesta fase, fez-se o uso de códigos (nomes temporários para as subcategorias) que, após os refinamentos, foram vinculados às categorias de análise (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A segunda fase a que se procedeu foi a codificação axial, na qual as categorias identificadas na fase anterior foram aprimoradas e selecionadas aquelas com maior grau de vinculação ao fenômeno estudado. Assim, foi possível estabelecer relações entre categorias e subcategorias. Por fim, procedeu-se à codificação seletiva, que teve como finalidade refinar as categorias identificadas na codificação axial e gerar um panorama amplo do fenômeno estudado (FLICK, 2009). A realização destas fases resultou em um conjunto de categorias, subcategorias e unidades de significado expostas no Quadro 9.

Assim, a análise de conteúdo guiou, principalmente, a análise das entrevistas, mas também ofereceu *insights* importantes sobre a organização, a seleção e o tratamento dos outros tipos de fontes (documentos e observação). No que se refere aos documentos, após a seleção, cada material foi lido e analisado considerando sua vinculação com as categorias identificadas a partir das entrevistas. No que se refere às observações, a análise foi realizada também a partir da integração com as categorias identificadas pelas demais fontes.

Quadro 9 - Categorias, subcategorias e unidades de significado da pesquisa

Categoria	Subcategoria	Unidades de Significado
Processo de inovação	Instâncias que fazem emergir a estratégia de desenvolvimento de novos serviços	Comissões Temáticas Núcleos temáticos Núcleo de Gestão Encontro de PMA
	Fases do desenvolvimento de novos serviços	Definição da estratégia de desenvolvimento de novos serviços; Geração e triagem da ideia; Experimentação, monitoramento e controle; Formalização e disseminação.
Elementos do <i>strategizing</i>	Episódios de práxis	Seminário; Visita de Intercâmbio; Oficina Temática; Reunião de Comissão Temática; Encontro de PMA; Encontro Municipal; Encontro Territorial Temático.
	Práticas administrativas, discursivas e episódicas	Diagnóstico participativo; Planejamento semestral; Planejamento rotineiro; Indicadores de monitoramento e controle; Carrossel de experiências; Discussão livre; Discussão livre-restrita; Interações não presenciais; Interações simbólicas; Feiras de troca; Sistematização de experimentações; Campanha Temática; Festa Estadual das Sementes da Paixão; Marcha temática; Confraternizações.
	Práxis	Detalhamento do fluxo situado da atividade.
	Praticantes	Internos (membros da instituição) Externos (usuários e parceiros)
Fatores influentes nas interações com foco na Cocriação de Valor	Conteúdo	Temas abordados nas interações diretamente relacionadas ao serviço.
	Frequência e diversidade	Interações sistemáticas, regulares e diversificadas.
	Orientação do diálogo	Diálogo multidirecional e democrático no que se refere à participação dos diferentes atores.
	Restrições à participação do usuário	Aspectos que dificultam/restringem a participação do usuário.
	Benefícios percebidos	Percepção de resultados positivos da interação.

Fonte: elaboração própria (2018).

Assim, os achados de todas as fontes de evidências se desdobraram em três grandes categorias identificadas na análise: Processo de Inovação, Elementos do *Strategizing* e Fatores

influentes nas interações com foco na Cocriação de Valor, as quais foram integradas na descrição do caso apresentada no capítulo 4.

A respeito do uso do Nvivo, este foi utilizado em todas as fases da análise de conteúdo, pois permitiu a seleção das frases para realização da análise semântica, a nomeação de cada trecho e a sua vinculação a cada uma das categorias evidenciadas no Quadro 9. O uso do *software* foi primordial pelo fato de permitir a modificação dos códigos e a vinculação destes a uma categoria em caso de se verificar a necessidade de ajuste. O Nvivo ainda facilitou a análise na medida em que permitiu a seleção dos trechos literais que representavam as unidades de significado que foram incorporadas na descrição do caso que compõe o capítulo 4.

Em termos de funcionalidades, o *software* foi utilizado prioritariamente no processo de codificação, que sofreu sucessivos refinamentos, seja no sentido de renomear categorias ou de agregar subcategorias. Além desta funcionalidade, foi utilizado o recurso “Frequência de Palavras”, adotando-se como critérios os 50 termos mais frequentes e a extensão mínima de 4 letras. As figuras elaboradas com base nas categorias de análise não foram feitas com o auxílio do Nvivo, por considerar-se que outros recursos, tais como o *software* Corel Draw, ofereciam ferramentas de melhor qualidade para o intuito da pesquisadora.

O NVIVO foi escolhido, em vez de outros *softwares* com a mesma finalidade, por apresentar algumas vantagens: permitir a organização de dados e a sua localização rapidamente; permitir a criação, organização e modificação de códigos; permitir a visualização de interações entre temas e/ou categorias; ter interface de fácil utilização; e permitir a interação com conteúdo externo (páginas da *web*) e outros materiais secundários (BANDEIRA-DE-MELO, 2010; LAGE, 2011). Além disso, a pesquisadora já tinha conhecimento prévio sobre o seu uso.

O Quadro 10 sumariza as principais técnicas para coleta de dados, as fontes e a forma de condução da análise.

Quadro 10 - Técnicas, fontes de dados e procedimentos de análise e interpretação

Técnica de Coleta	Fontes de Dados	Condução da Análise e Interpretação	Recurso complementar na análise
Entrevista	Usuários, finais e intermediários, provedores do serviço. Parceiros como fonte complementar.	Transcrição de entrevistas, envio aos pesquisados para validação; organização, leitura flutuante, codificação e categorização dos dados (análise de conteúdo).	Diário de Campo <i>Software</i> Nvivo

Observação	Seminário, visita de intercâmbio, oficina, reunião ampliada, reunião de comissão temática, encontro municipal, encontro de PMA, festa das sementes.	Organização dos registros, leitura e interpretação, integração aos achados das demais técnicas.	Diário de Campo <i>Software Nvivo</i>
Documentação	Projetos, relatórios de projetos e de atividades, boletins informativos, revista agriculturas, álbum seriado, estatuto institucional, cartilha.	Leitura inicial do material. Seleção dos documentos, análise e interpretação dos achados.	Diário de Campo <i>Software Nvivo</i>

Fonte: elaboração própria (2018).

A definição dos procedimentos de análise apresenta-se como essencial para guiar a pesquisa em direção ao alcance dos objetivos, bem como para conferir-lhe credibilidade, contudo, é requerido na análise o entendimento compartilhado de como algumas dimensões são apreendidas empiricamente, como se explicita na seção a seguir.

3.4.1 Definição constitutiva e operacional das principais dimensões da pesquisa

Com o objetivo de esclarecer como são compreendidas as principais dimensões da pesquisa, seja do ponto de vista teórico, seja do ponto de vista de sua operacionalização, elaborou-se o Quadro 11, que sintetiza as explicações sobre o significado de cada uma delas. A definição constitutiva representa o significado teórico do termo com base em autores que trazem um entendimento compatível com aquele defendido nesta tese. A definição operacional representa o significado sobre a forma como ele é apreendido e operacionalizado na presente tese (OLIVEIRA, 2013).

Quadro 11 - Definição constitutiva e operacional

Termo	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Processo de desenvolvimento de novos serviços	É compreendido como um conjunto de etapas e atividades diversas que representam oportunidades de interações capazes de produzir serviços novos ou melhorados (MELTON; HARTLINE, 2015). A concepção de serviço adotada se baseia na abordagem integradora e na Lógica Dominante do Serviço, que concebe o serviço como a base para toda troca e considera que o valor dos bens deriva do serviço que prestam (VARGO; LUSCH, 2008).	A apreensão dessa categoria ocorreu por meio dos relatos dos praticantes de estratégia a respeito das diferentes etapas e atividades realizadas pela organização para o desenvolvimento/melhoria de serviços. Adicionalmente, os documentos fornecidos pela organização (especialmente os projetos e seus relatórios) auxiliaram na compreensão da categoria. Foram utilizados modelos teóricos (JIN; CHAI; TAN, 2014; EDVARDSSON et al., 2013; SHEKAR, 2007) para balizar a identificação e análise das etapas envolvidas.
Práticas	São compreendidas como sendo	A apreensão dessa categoria de análise

	comportamentos rotinizados, normas e procedimentos executados de forma compartilhada entre os indivíduos que fazem a estratégia. Elas podem ser provenientes do contexto intra e extraorganizacional e ambos os tipos podem ser muito influentes. As práticas também envolvem tecnologias e artefatos por meio dos quais o fazer estratégico acontece (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).	ocorreu por meio das observações de atividades desenvolvidas pela organização e complementada pelos relatos dos membros da organização provedora do serviço, bem como de usuários do serviço. A utilização de análise de documentação também serviu para reforçar algumas práticas desenvolvidas pela organização em relação às inovações.
Práxis	É compreendida como o “fluxo de atividades em que a estratégia é realizada ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 73), que associam os indivíduos e grupos de praticantes aos contextos mais amplos das organizações a que pertencem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).	A apreensão dessa categoria se deu a partir da análise dos episódios de práxis relacionados ao desenvolvimento de novos serviços, que permitiu identificar em detalhes o fluxo da atividade desenvolvida.
Praticantes	São compreendidos como atores ativos do fazer estratégico capazes de articular as práticas e as práxis: “eles moldam a atividade estratégica através de quem eles são, como agem e que práticas se baseiam nessa ação” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 10; JARZABKOWSKI <i>et al.</i> , 2015).	Nesta pesquisa, são considerados praticantes de estratégia todos os indivíduos internos ou externos à organização que desempenham atividades com impactos estratégicos na organização relacionadas ao desenvolvimento de serviços. Incluem-se nesse grupo os usuários dos serviços, provedores e demais <i>stakeholders</i> .
Cocriação de Valor	Refere-se ao engajamento continuado e de alta frequência do usuário no serviço por meio de diálogo sistemático e compartilhamento de informação, contudo focado na criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; VARGO; LUSCH, 2008).	Essa categoria foi apreendida por meio de observação e análise de entrevistas com foco nas formas e mecanismos de interação em torno da inovação organizados na forma de propostas de valor pela organização e compreensão do seu potencial para cocriação de valor.

Fonte: elaboração própria (2018).

Os termos explicitados oferecem um direcionamento dos elementos centrais para esta pesquisa, contudo, a sua adoção deve estar aliada também à adoção de estratégias claras de confiabilidade e validade.

3.5 Confiabilidade e validade

A definição do percurso metodológico deve ser acompanhada pela preocupação com a validade e a confiabilidade da pesquisa, as quais geram implicações para a percepção de qualidade conferida por outros pesquisadores. Ollaik e Ziller (2012) defendem a existência de

diversas possibilidades de definição de critérios de validade, contudo aqueles selecionados precisam ser coerentes com o contexto e com as características da pesquisa. Para estes autores, a validade se refere ao uso de procedimentos que garantem que o fenômeno analisado está adequadamente representado pelos resultados encontrados (MARTINS, 2006). Isto quer dizer que a pesquisa conseguiu apreender o significado das experiências dos participantes de maneira profunda e foi capaz de comunicá-las de maneira compreensível aos leitores (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

No que diz respeito à confiabilidade, ela se refere à consistência dos procedimentos utilizados, os quais devem ser descritos de modo a permitir que outro pesquisador consiga seguir o mesmo caminho (MERRIAM, 2009). Contudo, é importante priorizar o uso de estratégias variadas que permitam a acurácia dos resultados de uma pesquisa (CRESWELL, 2014). No presente estudo, os procedimentos de validade adotados foram:

- envolvimento prolongado e observação: tiveram como finalidade conquistar a confiança dos pesquisados para que eles realizassem suas ações naturalmente e a pesquisadora conseguisse perceber o fenômeno na perspectiva dos participantes. Este envolvimento prolongado foi viabilizado por meio da observação participante.

- adoção de múltiplas fontes de dados tanto de natureza primária (entrevista e observação) quanto de natureza secundária (documentos), as quais evidenciaram informações a respeito do fenômeno estudado, sejam referentes ao momento presente, sejam referentes aos fatos ocorridos em momentos passados. Além disso, a pesquisa foi direcionada para distintos atores, tais como usuários dos serviços, provedores e parceiros, no intuito de trazer diferentes perspectivas sobre a prática social subjacente à inovação centrada no usuário. Este procedimento foi utilizado com o propósito de encontrar e confirmar evidências.

- verificação dos membros: solicitou-se aos participantes a checagem das transcrições das entrevistas, objetivando conferir maior credibilidade ao relato. Certamente, a adesão a este critério depende da disponibilidade e interesse do pesquisado e, nesta pesquisa, apenas entrevistados da categoria de provedores se dispuseram a fazer tal atividade.

- descrição densa: ela é refletida por meio de uma descrição detalhada do caso, do contexto da pesquisa e dos procedimentos adotados.

Por sua vez, buscou-se alcançar a confiabilidade por meio da reflexividade e da construção do *corpus* da pesquisa (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). A reflexividade se refere à prática contínua da reflexão que permite identificar possíveis inconsistências do estudo e tem como finalidade prevenir a ocorrência de algum viés de interpretação. Já a construção do *corpus* da pesquisa se refere ao compromisso do pesquisador em organizar as

informações e somente finalizar a coleta quando os dados estiverem saturados e não surgirem informações novas. Por fim, a descrição densa e a adoção de múltiplas fontes de dados, anteriormente citadas como procedimentos de validade, são também consideradas relevantes para aumentar a confiabilidade da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

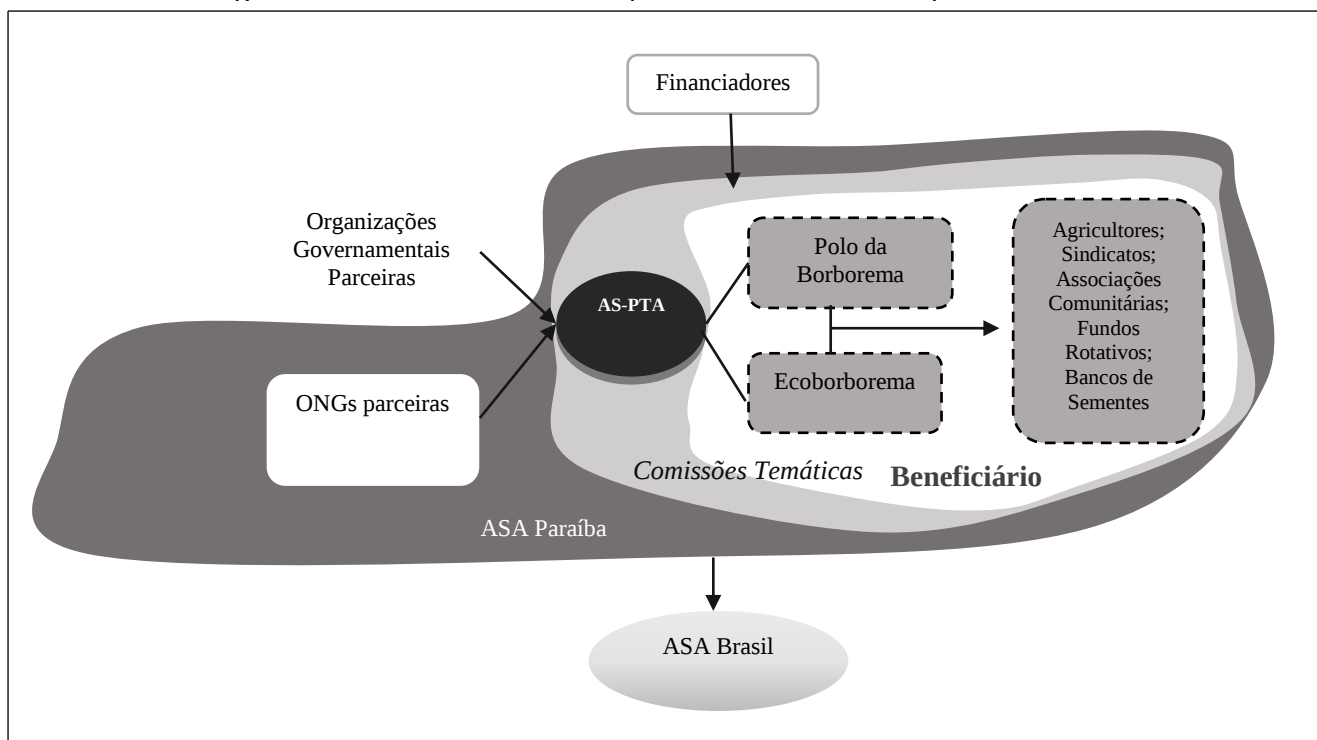
Este capítulo se inicia com a caracterização do caso estudado empiricamente, do contexto no qual ele se insere e do serviço ofertado. A seção seguinte aborda o processo de Inovação em Serviços, de modo a enfocar as principais interações com os usuários em tal processo. A terceira seção é destinada a caracterizar as interações entre práticas, práxis e praticantes no processo de Inovação em Serviços Centrada no Usuário. Por fim, são evidenciadas as implicações das interações sistemáticas entre usuários e provedores nas inovações em serviços.

4.1 Caracterização do caso pesquisado e do contexto de sua atuação

A finalidade desta seção é apresentar uma descrição do caso abordado que auxilie, mais adiante, na compreensão adequada da dinâmica das interações da Inovação em Serviços Centrada no Usuário na perspectiva da Estratégia como Prática. Devido às particularidades do caso e sua integração muito próxima com outras organizações que contribuem diretamente com o serviço desenvolvido, a descrição envolve a organização pesquisada e o seu entorno, compreendido aqui como uma Comunidade de Inovação (VON HIPPEL, 2005) da qual a AS-PTA faz parte. A Figura 6 congrega os vários agentes que compõem esta rede de valor em torno da inovação, os quais serão abordados ao longo da seção.

A AS-PTA se configura como uma associação de direito privado sem fins lucrativos (Organização Não Governamental) que surgiu em 1983, no Rio de Janeiro. Esta organização não se originou inicialmente como ONG, mas como um projeto anexo — Projeto de Tecnologias Alternativas (PTA) — da Federação dos órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE). O PTA foi criado por dois profissionais que, ao retornarem do exílio na França, trouxeram uma crítica ao modelo de desenvolvimento da agricultura focado na grande propriedade e nos pacotes tecnológicos prontos. Após sua criação, o projeto se expandiu para alguns Estados da federação por meio de projetos locais de tecnologias alternativas direcionadas para a pequena propriedade rural. Porém, essa expansão tornou inviável que ele permanecesse vinculado à FASE, devido à sua amplitude e atuação em diferentes Estados, de modo que alguns projetos componentes do PTA se transformaram em ONGs, dentre eles a AS-PTA.

Figura 6 - Comunidade de inovação no contexto de atuação da AS-PTA



Fonte: elaboração própria (2018).

A missão da instituição pesquisada é “promover padrões de desenvolvimento sustentável no Brasil, por meio da assistência técnica gratuita a comunidades rurais e urbanas de agricultores familiares agroextrativistas e que articulem equidade social, equilíbrio ambiental e eficiência”. As ações são direcionadas para fortalecer e consolidar a agricultura familiar com base na “disseminação da Agroecologia como enfoque técnico-científico para manejo dos sistemas produtivos agrícolas” (AS-PTA, 2014c, p. 4). A título de esclarecimento, é importante ressaltar que Agroecologia significa “a aplicação de conceitos e princípios ecológicos no desenho e manejo de agroecossistemas sustentáveis”, e se configura como uma abordagem de agricultura pautada em metodologias produtivas, estratégias ambientalmente sustentáveis de manejo dos sistemas ecológicos, por meio da valorização do conhecimento local e sua socialização (GLIESSMAN, 2009, p. 56).

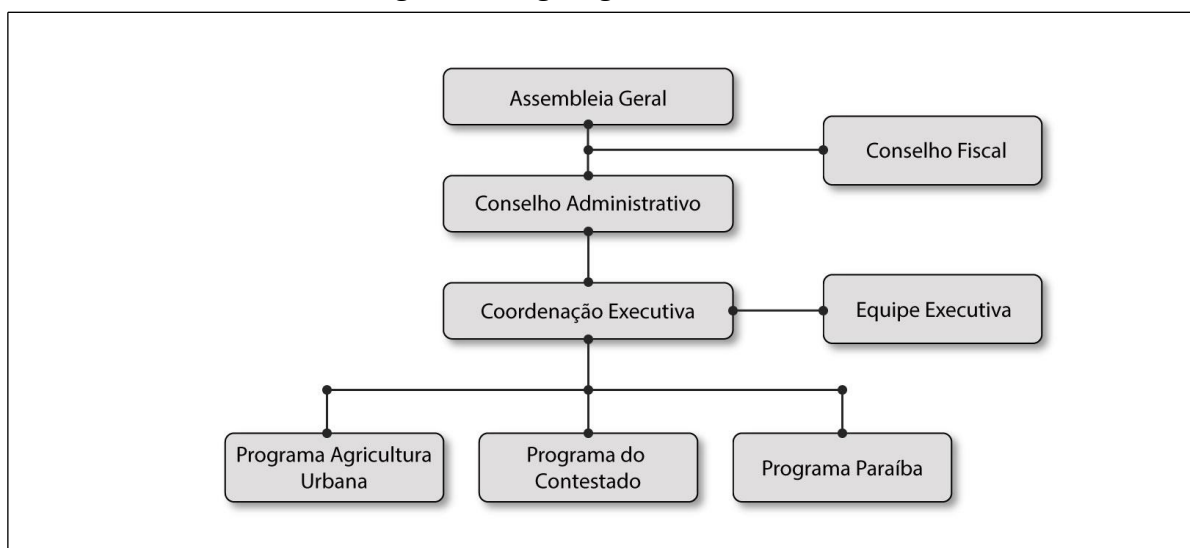
De acordo com o Estatuto Social da AS-PTA (AS-PTA, 2014a), as ações da organização são guiadas pelos seguintes objetivos:

1. Fomentar e promover o desenvolvimento de conhecimentos e soluções alternativas para inclusão socioprodutiva econômica dos beneficiários, e garantir a segurança alimentar e autonomia das famílias agricultoras com base nos princípios da Agroecologia;

2. Desenvolver e aperfeiçoar tecnologias inovadoras apoiadas por processos participativos envolvendo os beneficiários, que propiciem o desenvolvimento da capacidade de formular e gerenciar de forma autônoma ações de desenvolvimento rural pelas comunidades assistidas.
3. Fomentar e estimular a pesquisa e a experimentação técnica e sócio-organizativa dos grupos assistidos, fortalecendo o protagonismo das comunidades rurais para defesa dos seus direitos;
4. Contribuir com o aprimoramento de políticas públicas voltadas à agricultura familiar por meio da produção e socialização de pesquisas de sistematização da experiência desenvolvida pela associação;
5. Viabilizar e incentivar intercâmbios de experiências entre os indivíduos e organizações em temas relacionados às ações da AS-PTA, bem como contribuir com a capacidade organizativa das mulheres e dos jovens agricultores.

Do ponto de vista da estrutura organizacional, a AS-PTA é composta pela Assembleia Geral, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Coordenação Executiva, Equipe Executiva e três Programas, conforme apresenta a Figura 7.

Figura 7 - Organograma da AS-PTA



Fonte: Estatuto Social da AS-PTA (AS-PTA, 2014a).

A Assembleia Geral é o órgão máximo de deliberação de decisões formado pelos associados, já os conselhos Administrativo e Fiscal são compostos por membros que não pertencem ao quadro de funcionários da instituição e que não são remunerados para esta

função. Além dos referidos órgãos, a instituição possui em sua estrutura uma Coordenação Executiva que atua na implementação de ações definidas pelo Conselho Administrativo, além de coordenar a articulação entre a sede e os escritórios locais. Essa Coordenação Executiva tem seu trabalho apoiado por uma Equipe Executiva (AS-PTA, 2014a).

Para viabilizar os objetivos, foram constituídos três programas institucionais: um no estado do Rio de Janeiro (Programa de Agricultura Urbana), um no estado do Paraná (Programa do Contestado) e o terceiro no estado da Paraíba (Programa Paraíba), que juntos movimentaram quase 10 milhões de reais no ano de 2015, conforme Demonstração de Resultado da AS-PTA (AS-PTA, 2015a). Cada um dos programas conta com um escritório local que possui uma equipe responsável por um conjunto de ações pertinentes àquela área geográfica de atuação. Atualmente, a instituição conta diretamente com 68 pessoas (incluindo conselheiros, funcionários, estagiários voluntários e bolsistas), das quais 39 atuam no Programa Paraíba. Esta equipe sofreu uma redução drástica no último ano, em torno de 50%, em razão da descontinuidade de alguns convênios.

No caso do Programa Paraíba, além dos indivíduos anteriormente referidos, os próprios beneficiários, agricultores, membros das associações, pessoas ligadas aos sindicatos, gestores de fundos rotativos e bancos comunitários de sementes responsabilizam-se por parte das ações nas comunidades, o que pode ser caracterizado como uma atividade voluntária. É essa dinâmica que permite a atuação geográfica em vários municípios com uma equipe de funcionários reduzida.

O Programa Paraíba, foco desta pesquisa, teve suas atividades iniciadas no ano de 1993 e possui uma estratégia orientada para apoiar o aprimoramento das capacidades técnicas, metodológicas e organizativas dos agricultores no território da Borborema, compreendido por 14 municípios de atuação (Solânea, Casserengue, Arara, Algodão de Jandaíra, Remígio, Areial, Montadas, Esperança, São S. de Lagoa de Roça, Lagoa Seca, Massaranduba, Queimadas, Alagoa Nova, Matinhas). O Programa se iniciou em três destes municípios, mas, ao longo dos anos, os demais se incorporaram. O foco das estratégias do Programa é direcionado não somente para agricultores, mas também para organizações sociais de agricultores nestes municípios.

Internamente, o Programa é organizado por “Núcleos Temáticos” relacionados a: recursos hídricos, mercado, infância e juventude, saúde e alimentação, agrobiodiversidade, sementes, comunicação e administrativo-financeiro. As ações desenvolvidas por estes núcleos são financiadas por diferentes entes, sejam eles da cooperação internacional e agências multilaterais, tais como Manos Unidas, Fundação Ford, Pão para o Mundo e Misereor

(Alemanha); ActionAid e War on Want (Inglaterra); ICCO e ILEIA (Holanda); União Europeia; sejam eles organismos públicos nacionais e empresas estatais (Ministério do Meio Ambiente e Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Petrobrás, Fundação Banco do Brasil, BNDES), conforme Projeto Ecoforte (AS-PTA, 2014c).

No que se refere ao método de trabalho, o Relatório Parcial de Atividades do Projeto Ecoforte (AS-PTA, 2015b) apresenta os seguintes direcionamentos para a atuação do Programa:

- a gestão compartilhada do programa com um conjunto de organizações de agricultura, formais e informais, tais como associações comunitárias, sindicatos e outras organizações voltadas para o desenvolvimento local;
- a atuação central baseada na organização em redes interinstitucionais que se configuram como espaços de compartilhamento de experiências e ações voltadas para o desenvolvimento sustentável da agricultura;
- o foco em estratégias metodológicas inovadoras voltadas para o desenvolvimento rural que contribuam para a formulação de políticas públicas direcionadas para o desenvolvimento de um modelo de agricultura agroecológica;
- a realização de publicações sistemáticas de boletins informativos, cartilhas, livros, documentos e vídeos direcionados a beneficiários e outras pessoas interessadas. Estas publicações se configuram como instrumentos de divulgação das práticas e experiências vivenciadas nos projetos institucionais;
- o estabelecimento de parcerias com a cooperação internacional, agências multilaterais, organismos públicos e empresas nacionais para dar suporte ao desenvolvimento de ações no território assistido.

Alguns aspectos citados merecem ser explorados para permitirem uma compreensão mais precisa de como a organização atua. O Programa Paraíba, conforme ressaltado, é desenvolvido em um contexto denominado território da Borborema, de modo que o trabalho é conduzido em relação muito próxima a um conjunto de outros agentes. Os dois principais agentes são o Polo da Borborema e a Ecoborborema, os quais são ao mesmo tempo usuários e parceiros do trabalho da instituição.

O Polo da Borborema se configura como uma associação composta pela articulação de um conjunto de organizações da agricultura familiar (sindicatos e associações comunitárias rurais dos 14 municípios) em torno do desenvolvimento local do território da Borborema (SILVEIRA; FREIRE; DINIZ, 2010) e representa um importante agente na dinâmica das interações, visto que é composto por beneficiários dos municípios de atuação da AS-PTA. A

articulação entre as duas instituições contribui significativamente para a prática social que promove o desenvolvimento de inovações, já que, conjuntamente, ambas realizam a identificação de problemáticas comuns aos usuários, que serve de subsídio para definir as experimentações e as inovações.

Por sua vez, a Ecoborborema é uma associação que congrega agricultores que comercializam seus produtos em 12 feiras agroecológicas no território, mobilizando-os em torno do tema da comercialização. Esta associação se originou dentro da dinâmica de atuação da AS-PTA e do Polo da Borborema, especialmente a partir da atuação da comissão de Mercados. Assim, com o apoio da AS-PTA, a Ecoborborema realiza a certificação participativa dos produtos agroecológicos comercializados, que acontece por meio de auditorias com o aval do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, além de participar de programas governamentais para escoamento da produção dos agricultores do território.

Em uma articulação mais próxima, a atuação da AS-PTA envolve o Polo da Borborema, a Ecoborborema, além de sindicatos de trabalhadores rurais dos 14 municípios, associações comunitárias, fundos rotativos solidários e grupos comunitários, de modo que todos estes agentes podem ser compreendidos como beneficiários. No cadastro de beneficiários do Programa constam em torno de 5.000 agricultores que são ou já foram beneficiados com atividades do Programa (conforme dados do Cadastro Interno na Plataforma Access), dos quais muitos permanecem engajados mesmo não vinculados a algum projeto institucional, visto que existem ações contínuas que acontecem desassociadas de projetos.

Em relação a organizações beneficiárias como sindicatos, associações e grupos comunitários, é importante ressaltar que elas não são originalmente concebidas para tratar de questões técnicas da produção agrícola. Em geral, são constituídas para viabilizar o acesso de agricultores a direitos trabalhistas e serviços jurídicos (no caso dos sindicatos) ou à infraestrutura nas comunidades rurais (no caso das associações e grupos comunitários). Contudo, a partir das relações entre as diversas organizações sociais rurais do território da Borborema e a AS-PTA, estas organizações beneficiárias também passaram a se organizar em torno de alternativas técnicas e sociais para a agricultura familiar (SABOURIN *et al.*, 2014). Essa articulação se iniciou com a realização de diagnósticos participativos no início da década de 1990 que pautaram a atuação da AS-PTA e permitiram sua inserção nos municípios a partir da interação com as organizações de agricultura presentes na região. Esses diagnósticos foram citados nas entrevistas por agricultores (EU5, EU13, EU15) que são beneficiários da AS-PTA desde o início da sua atuação na Paraíba.

Para viabilizar as ações do Programa, alguns pesquisadores e extensionistas de instituições públicas têm contribuído com o trabalho de forma muito próxima, tais como: Embrapa Tabuleiros Costeiros, UEPB, UFPB, Emepa, Insa, além de outras Organizações Não Governamentais como Patac, Centrac, Ceop, Casaco, CEPFS, Coletivo Regional do Cariri e Seridó, CPT, as quais atuam principalmente no compartilhamento de experiências na agricultura. Estas ONGs citadas compõem a ASA Paraíba e, juntamente com outras organizações distribuídas pelo Brasil, constituem a ASA Brasil. Esta última se configura como um importante fórum envolvendo 10 Estados da Federação que compõem o semiárido (incluindo a Paraíba) e atua em torno de políticas públicas e tecnologias de convivência com o semiárido. Após compreender o contexto do caso, torna-se essencial abordar as características do serviço que a organização presta aos seus beneficiários, visto que a discussão central desta tese gira em torno da Inovação em Serviços.

4.1.1 Características do serviço ofertado

O serviço de assistência técnica realizada pela AS-PTA tem como foco o desenvolvimento de estratégias e inovações voltados à produção de alimentos agroecológicos, produção e armazenamento de forragens, captação, manejo e utilização de água, e desenvolvimento de tecnologias que auxiliem nessas atividades. Essa assistência técnica perpassa um conjunto de organizações da agricultura familiar que estão mobilizadas nos municípios assistidos, e a operacionalização do Programa depende, em grande medida, do envolvimento dessas organizações e dos agricultores, neste caso os usuários. A estratégia de atuação é destacada por um dos provedores entrevistados:

Nossa estratégia não foi trabalhar diretamente com agricultores, puramente, né? Nós trabalhamos aqui em parceria com organizações sociais que mediam também boa parte das relações e é isso que permite que o trabalho também ganhe, que ele seja primeiro compartilhado. A gente trabalha aqui... não é uma responsabilidade só da AS-PTA, ele é uma responsabilidade que começa desde o papel que assume uma associação comunitária, um grupo informal que se organiza para gerir um fundo rotativo solidário, até o sindicato e o Polo da Borborema, ou seja, essas instâncias foram também assumindo para si responsabilidades, e ela não começa nem na comunidade... os agricultores se sentem também responsáveis por esse trabalho. Então é esse tipo de estratégia que tem permitido que o trabalho ganhe uma escala que ganhou. O nosso papel é apoiar o processo coletivo de gestão de conhecimento, com vistas a promover inovações. É um pouco essa a centralidade do trabalho, é isso que vai garantindo, assim, uma estrutura que nos permite ter uma ação na escala social que a gente construiu, e com uma sustentabilidade social. A gente pode passar uma crise, como a gente

está passando agora, mas o trabalho na ponta continua... a gente está vivendo uma crise violenta, de recursos inclusive. (EP3)

Conforme ressalta EP3, as ações do Programa Paraíba envolvem a gestão coletiva e a mobilização de organizações sociais dos municípios, tais como lideranças comunitárias, membros dos sindicatos rurais e agricultores, o que é ratificado em Silveira, Freire e Diniz (2010) e Freire (2015). Tal estratégia de atuação, por meio da articulação com as referidas organizações, permite o compartilhamento de responsabilidades pelo trabalho em vários níveis e, ao mesmo tempo, um alcance maior em termos de municípios e famílias assistidas. De acordo com relatos dos entrevistados, além da observação no Encontro de Planejamento, Monitoramento e Avaliação, identificou-se que alguns agricultores atuam mais diretamente no acompanhamento das atividades nas comunidades rurais e na articulação entre os demais agricultores e a AS-PTA.

Assim, a equipe técnica assume o papel de captar e gerenciar o conhecimento dos diferentes atores envolvidos, dentre eles os usuários finais e intermediários, e essa articulação do conhecimento deverá resultar em inovações que atendam aos interesses dos usuários. Conforme EP3 destaca, a interação desses conhecimentos e dos atores é considerada o fator que confere sustentabilidade ao Programa. Neste ponto, o entrevistado se referiu ao fato de, mesmo com a descontinuidade de projetos e, conseqüentemente, de financiamento, especialmente provenientes do governo federal, as ações do Programa não foram encerradas devido ao engajamento de usuários e organizações como os sindicatos e associações comunitárias.

No contexto de atuação do Programa, um aspecto relevante diz respeito ao conhecimento dos usuários para o desenvolvimento do serviço e criação de inovações. De fato, as práticas de cultivo e manejo dos solos são dependentes de questões climáticas e características de solo, de maneira que os agricultores no dia a dia da propriedade rural acumulam conhecimentos específicos a partir de suas experiências. Dentro dessa lógica, um dos princípios centrais à Agroecologia e que regem o Programa é a “Construção do Conhecimento Agroecológico”, que remete à valorização dos conhecimentos locais e sua articulação com os saberes técnico-científicos a respeito do uso e manejo dos solos, conforme discutido por Petersen (2007). Por esse motivo, entende-se que estes conhecimentos são contextuais e, possivelmente, devem ser traduzidos em práticas que direcionem a construção de estratégias de convivência com o semiárido. Os relatos a seguir revelam a importância dos conhecimentos dos usuários:

A gente junta os agricultores, constrói com eles quais são os desafios no campo [...], então eles vão participando, vão construindo as ideias, e a gente vai lapidando as ações para serem trabalhadas. (EP1)

A gente parte sempre do conhecimento, da vivência, das experiências dos agricultores e agricultoras [...] como somar o conhecimento acadêmico, o próprio conhecimento técnico ao conhecimento que o agricultor e a agricultora têm e que são passados de geração para geração. (EP4)

Um grande aspecto positivo da nossa ação, é que é de fato uma abordagem muito enraizada no resgate, mobilização e organização do conhecimento local junto com as famílias, produzindo leituras coletivas da realidade, de forma compartilhada e construída... mobilizando nosso conhecimento acadêmico, científico também, dialogado com a sabedoria local e como é que isso permite que os temas, que problemas que estão emergindo sejam enfrentados [...] e uma parte importante da inovação que nós trabalhamos, elas não são produzidas pela ASPTA, pelo contrário, muitas das inovações elas nasceram ou já vinham da tradição ou da criatividade de cada família agricultora. (EP3)

Com efeito, a fala do EP1 revela que os provedores mantêm um diálogo com os usuários que permite a construção coletiva das ideias a serem lapidadas, as quais poderão ser convertidas em inovações, na visão desta pesquisadora. Essa construção coletiva é reforçada no relato de um pesquisador parceiro (EPA1), ao revelar a distinção entre a forma como o conhecimento do usuário é tratado no Programa Paraíba e na instituição em que trabalha. Conforme EPA1 afirma, “Lá na Embrapa se fala muito em validar o conhecimento, aqui a gente não fala em validar [...] aqui a gente fala em construir esse conhecimento junto com eles [agricultores]”.

Adicionalmente ao conhecimento dos usuários, provedores e parceiros agregam conhecimentos de natureza técnica e científica, como apontam EP4 e EP3, configurando uma assistência especializada com foco nas problemáticas vivenciadas pelos usuários. De fato, na visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o conhecimento é o principal elemento da inovação e, na medida em que este passa por processos de combinação e evolução, criam-se novas configurações que resultaram de pesquisas, descobertas e aprendizagem coletiva.

No contexto do Programa Paraíba, a aprendizagem coletiva envolvendo os múltiplos atores faz emergir experiências que alimentam os processos de inovação. Em sua entrevista, EP4 revela que a equipe de técnicos identifica e apoia essas experiências, mas os usuários “vão aprimorando, vão trocando conhecimentos e melhorando”. As experiências dos usuários evidenciadas no discurso de EP4 são interpretadas, com base nas observações empreendidas durante a pesquisa de campo, como o fazer agricultura a partir do acúmulo de conhecimentos

dos agricultores ou fruto dos processos de formação e interação com outros atores no contexto do território da Borborema. Elas são aprimoradas socialmente e poderão resultar em tecnologias de convivência com o semiárido, como se evidencia no exemplo de inovação apresentado a seguir nesta seção. Nesse contexto de combinação de conhecimentos, um aspecto relevante que emergiu na pesquisa foram as parcerias.

No campo das sementes a gente foi conhecendo pesquisadores que também trabalhavam com as sementes crioulas e que tinham interesse de aprofundar esse conteúdo e começamos a trocar informações, a trocar ideias, eles começaram a participar aqui de reuniões do território e foram gostando, foram também se identificando. (EP1)

Um ator importante desde o início para a gente foram as instituições de ensino e pesquisa. (EP3)

Quando a gente pensou nessa parceria com a AS-PTA e o Polo, foi justamente para isso, para dar respostas científicas daquilo [experimentações] que estava saindo daqui. (EPA1)

As parcerias com as instituições de pesquisa e ensino contribuem com a execução do Programa, principalmente avaliando cientificamente algumas das experimentações desenvolvidas com os agricultores, como ressalta EPA1. Assim, conforme relato de EP1, EPA1, EP3 e EP4, percebe-se que existem interações entre provedores e usuários capazes de promover uma articulação do conhecimento dos atores envolvidos, e que resultam em experiências centrais para a criação de soluções para as problemáticas comuns enfrentadas pelos usuários. Por certo, o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência, gerando uma aprendizagem que é experiencial e que envolve reflexão, assimilação e implicações para novas experiências (KOLB; KOLB, 2009), e é por meio da aprendizagem que as inovações são desenvolvidas e incorporadas nas organizações.

A centralidade das experiências dos usuários para condução do Programa e, consequentemente, para o processo de inovação é operacionalizada por meio da Metodologia de Experimentação, conforme destaca EP1: “é a partir desse processo de experimentação que as famílias inovam em suas propriedades. Então os agricultores que começam a fazer determinada prática, uma técnica, eles vão aperfeiçoando, melhorando e eles vão inovando”. Isso é ratificado por Freire (2015), ao afirmar que a dinâmica de experimentações de inovações no Programa acontece por meio de processos coletivos de aprendizagem no qual os conhecimentos dos agricultores são centrais.

A Metodologia de Experimentação é referenciada nas bases documentais acessadas (Cartilha Metodologias de Experimentação com os Agricultores, Estatuto Social, Revista Agriculturas), além de ser utilizada na condução dos episódios de práxis que foram objeto de observação neste trabalho. Esta experimentação tem como ator principal a figura do “Agricultor Experimentador”, representado pelos usuários que se utilizam de sua experiência e conhecimentos para desenvolver determinadas práticas (experimentações), as quais em algum momento serão coletivamente avaliadas, melhoradas e transformadas em inovações para serem compartilhadas com outros usuários (FREIRE; FALCÃO, 2013). A forma como a Metodologia de Experimentação é colocada em prática está exposta em um exemplo de condução de inovação apresentado na seção seguinte.

Sabourin *et al.* (2014) afirmam que a experimentação desenvolvida no Programa Paraíba em articulação com os usuários (finais e intermediários) pode ser entendida como uma “co-concepção de inovações”, na qual agricultores e técnicos negociam as prioridades estratégicas e as inovações construídas, diferindo assim do modelo clássico de criação-difusão de inovações. Porém, os referidos autores alertam que os níveis de participação dos usuários diferem, posto que estão atrelados ao interesse dos usuários bem como à sua disponibilidade.

Conforme se identifica em Silveira, Freire e Diniz (2010), esse processo de experimentação foi constituído na medida em que uma rede de agricultores experimentadores foi localmente formada e passou a promover/incrementar o processo contínuo de inovação que tem resultado no protagonismo dos agricultores.

Após a compreensão inicial da atuação da instituição pesquisada dentro de um contexto com múltiplos atores, a próxima seção direciona a atenção para as inovações e o modo como o processo de desenvolvimento de novos serviços é conduzido a partir das interações do usuário nesse processo.

4.2 O processo de Inovação em Serviços e as interações com os usuários

Esta seção direciona a atenção para o modo como o processo de desenvolvimento de novos serviços é conduzido. Ela se inicia destacando algumas das inovações desenvolvidas no contexto do Programa e, em seguida, aborda as fases de desenvolvimento de novos serviços.

4.2.1 As inovações no Programa Paraíba

Com o intuito de compreender o processo de inovação e o modo de interação do usuário, esta pesquisadora realizou levantamento sobre algumas das inovações que foram desenvolvidas no contexto do Programa Paraíba. O levantamento foi realizado em fontes como a Revista Agriculturas, Folha Agroecológica, boletins informativos, dissertação, artigos publicados, além das entrevistas e observações.

Dentre as inovações identificadas, podem ser citadas: (1) desenvolvimento e produção de compostos naturais para combate a pragas em diferentes culturas; (2) implantação de biodigestores; (3) implantação de biofábricas para produção de biofertilizantes; (4) implantação de cozinhas agroecológicas; (5) implantação e gestão de fundos rotativos solidários; (6) desenvolvimento e implantação de esterqueiras. A maioria das inovações citadas nesta seção tem sua concepção central já conhecida, mas esta vem sendo adaptada a partir da articulação entre agricultores, organizações de agricultura familiar e AS-PTA. Adicionalmente, as inovações em serviços referidas neste trabalho seguem a orientação da Lógica Dominante do Serviço (VARGO; LUSCH, 2008) e da Abordagem Integradora (GALLOUJ, 1998) e, por este motivo, não se enfoca a dualidade entre bens e serviços visto que ambos se configuram como mecanismos de troca.

Dentre estas, foi selecionada uma delas para apresentar, visto que a forma como ela foi desenvolvida revela elementos comuns à maioria das inovações e aponta direcionamentos importantes sobre como o processo de inovação acontece. Estes direcionamentos também revelam detalhes de como a Metodologia de Experimentação é colocada em prática no Programa Paraíba. A inovação selecionada para ser apresentada é intitulada “Desenvolvimento e Implantação de Esterqueiras” e tem sua descrição baseada no Relatório Intercalar Ano III do Projeto Terra Forte (AS-PTA, 2014b), Revista Agriculturas v. 12, n.1 (2015), Álbum Seriado de Fertilidade do Solo (AS-PTA, 2013) e Folha Agroecológica ano 4, n. 37 (AS-PTA, 2013). As esterqueiras são estruturas de beneficiamento de esterco, em geral, construídas em alvenaria, que potencializam a manutenção de nutrientes no material orgânico a ser utilizado na fertilização do solo. Estas estruturas já estão disponíveis no mercado, mas não são acessíveis à maioria dos agricultores familiares devido aos valores e especificações não adequados à realidade da pequena propriedade. Diante desse fato e da necessidade de aumentar a disponibilidade de nutrientes no esterco, os agricultores e assessores técnicos projetaram uma estrutura com esta função, porém a um custo mais baixo e que, além disso, pudesse ser disseminada para um número amplo de agricultores. A esterqueira projetada utilizou como matéria-prima barrotes de madeira e nylon e teve suas especificações em

termos de tamanho e capacidade de armazenamento definidas pelos agricultores considerando as necessidades do pequeno produtor.

A criação desta estrutura fez parte de um conjunto de estratégias técnicas inovadoras desenvolvidas com o objetivo de “restituir, ampliar e/ou conservar a fertilidade dos solos sem a necessidade da criação de vínculos de dependência com mercados de insumos” e teve como ponto de partida as práticas tradicionais que foram aprimoradas diante das limitações de acesso a recursos financeiros pelos agricultores (SILVA; FREIRE; SILVEIRA, 2015, p. 9). A necessidade das referidas estratégias técnicas foi levantada a partir de diagnósticos realizados nas comissões temáticas, os quais evidenciaram que as práticas de fertilidade adotadas não estavam sendo suficientes e isto estava impactando negativamente na produtividade de algumas culturas típicas do território da Borborema, especialmente milho, feijão e batatinha. Com base nestes diagnósticos, foram realizados encontros sistemáticos entre agricultores e técnicos para definir estratégias voltadas para a melhoria da fertilidade do solo, dentre elas a implantação/aprimoramento de infraestruturas mediadoras da fertilidade. Uma destas infraestruturas foram as esterqueiras.

Com base na investigação da inovação “Desenvolvimento e Implantação de Esterqueiras”, é possível identificar os vetores de características mobilizados que impactaram nas características finais do serviço utilizando o modelo proposto por Gallouj e Westein (1997) e aperfeiçoado por Djellal, Gallouj e Miles (2013). De acordo com este modelo, a modificação de algum dos vetores de características por meio de sua evolução, associação ou desaparecimento é capaz de gerar novos serviços (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

Em relação ao vetor Competências dos Usuários, foram mobilizados conhecimentos e habilidades sobre o cultivo e o solo que permitiram identificar, durante os diagnósticos, problemas de fertilidade que estavam impactando na produtividade das culturas tradicionais. Isto evidencia o domínio de conhecimentos sobre necessidades específicas de adubação, formas de adubação e manejo do esterco. Além disso, os usuários compartilharam seus conhecimentos sobre as fontes orgânicas utilizadas de maneira associada ao esterco para melhorar a qualidade do material, além de conhecimentos sobre matéria-prima e capacidade da esterqueira de acordo com as limitações de custo e acessibilidade de materiais disponíveis.

No que se refere às Competências dos Provedores, foram mobilizados conhecimentos e habilidades de natureza técnica na condução dos experimentos em relação à montagem do campo de experimentação, formas de cultivo, conhecimentos sobre adubação, além dos conhecimentos técnicos relacionadas à pesquisa em laboratório para avaliar a eficiência a

partir de testes específicos e comparar com outras estratégias de fertilidade do solo já adotadas pelos agricultores.

Em relação às Características, aquelas de natureza técnica (*front-office*) se referem às especificações sobre funcionalidade da estrutura física de beneficiamento do esterco, tipos e fontes que podem ser utilizadas para o beneficiamento, estratégias de beneficiamento do esterco e demais especificações técnicas. Adicionalmente, as características de processo (*back-office*) dizem respeito ao procedimento de criação da estrutura física da esterqueira, além da condução de todas as etapas do processo de experimentação. Especificamente em relação às Características Técnicas dos Usuários, as interações foram presenciais sem a necessidade de tecnologias específicas do usuário, apenas uso da telefonia móvel para realizar alguns contatos entre provedor-usuário.

Já as Características Finais do produto, constituídas pela articulação entre características (técnicas e de processo) e competências (de usuários e provedores), resultaram na criação de uma estrutura de beneficiamento de esterco dentro de especificações e custo acessíveis ao pequeno produtor, aliada a um conjunto de estratégias de Gestão de Fertilidade do Solo em Agroecossistemas Familiares. A interação dos vetores que resultaram nestas características finais evidencia a coprodução com os usuários (DE VRIES, 2006). Assim, as competências e características de usuários e provedores foram articuladas para criação de uma inovação que teve como fator propulsor uma problemática identificada no contexto de atuação do programa, e isso caracteriza a integração de recursos proposta por Vargo e Lusch (2008). De fato, é a partir da articulação destes vetores que surgem as inovações.

Contudo, esta inovação não se restringiu à construção dessa estrutura simples, mas concomitante a isso foi realizado um processo de experimentação em uma propriedade no município de Areial-PB que buscou avaliar a eficiência da esterqueira. A experimentação permitiu que fossem identificados, a partir das experiências dos agricultores, os tipos de matérias orgânicas disponíveis nas propriedades da região, além do esterco, a serem utilizados de maneira associada para melhorar a qualidade do material beneficiado. Para tanto, foi organizado um grupo de Agricultores Experimentadores que participou desde a implantação de um campo de multiplicação de sementes com a finalidade de testar o material proveniente da esterqueira até as avaliações durante o processo de cultivo e pós-colheita.

Com o intuito de avaliar a eficiência da estrutura, o material orgânico proveniente da esterqueira foi testado e comparado com outras duas fontes por meio de análises físico-químicas realizadas em laboratório durante o período de experimentação. Estas análises foram viabilizadas pela assessoria da instituição e por um pesquisador de uma organização parceira e

foram complementadas com a avaliação participativa dos beneficiários a respeito de alguns aspectos de interesse dos agricultores, tais como qualidade e quantidade de sementes produzidas.

A Metodologia de Experimentação foi adotada no processo de construção dessa inovação, que envolveu inicialmente uma família agricultora que teve a experimentação conduzida em sua propriedade e os demais agricultores experimentadores. Por meio de um projeto financiado pela União Europeia, 158 famílias foram beneficiadas com as esterqueiras e mais um conjunto de ações inovadoras orientadas para a melhoria da fertilidade do solo da região, conforme consulta ao Arquivo da Relação de Esterqueiras Implementadas pelo Projeto Terra Forte.

Além destas famílias, foram constituídos Fundos Rotativos Solidários de esterqueiras para que outras famílias, além daquelas beneficiadas com os recursos da UE, tivessem acesso aos benefícios propiciados por essa estrutura. É neste ponto que se evidencia a difusão da inovação, que inicialmente envolveu as famílias beneficiadas com o projeto da União Europeia, seguida de outros agricultores que participaram dos fundos rotativos. Destaca-se que foram elaborados materiais impressos para serem utilizados nesse processo de difusão, a exemplo da Folha Agroecológica ano 4, n.7 e o álbum de fertilidade do solo, os quais são amplamente distribuídos com os beneficiários no intuito de disseminar a inovação entre agricultores dos diferentes municípios assistidos. Esse material é utilizado nos encontros de formação que compõem os projetos executados pelo Programa Paraíba.

O Fundo Rotativo Solidário (FRS) pode ser entendido, de acordo com a Cartilha Institucional “Cordel do Fundo Solidário” (AS-PTA, 2008), como uma espécie de poupança comunitária formada por meio de doações voluntárias de recursos pelos beneficiários e gerida coletivamente para atender determinadas demandas para as quais o agricultor isoladamente não possui recursos suficientes. Algumas vezes, o recurso inicial para a constituição do FRS é proveniente de fontes externas, o qual pode ser transformado, a critério dos usuários, em fundo solidário para que um número maior de pessoas seja beneficiado.

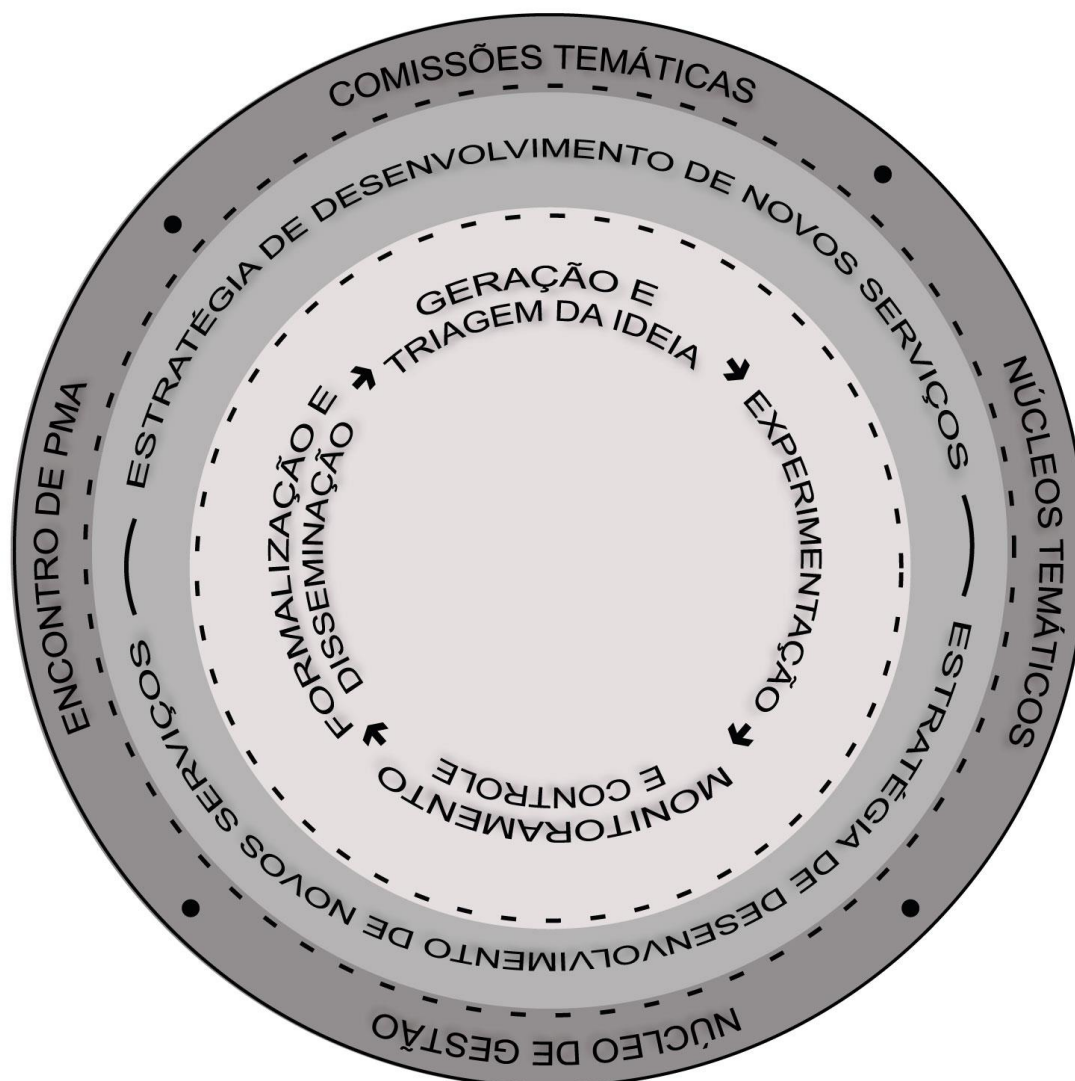
É importante ressaltar que as inovações desenvolvidas com o engajamento do usuário, além de serem em sua grande maioria de caráter incremental, envolvem tecnologias sociais voltadas para a melhoria do desempenho social e econômico da agricultura familiar, orientadas por aspectos como baixo custo, simplicidade e funcionalidade (LASSANCE JR.; PEDREIRA, 2004), mas que têm apresentado soluções alternativas para a convivência dos agricultores com o semiárido. Assim, as inovações apresentadas nesta seção possuem características sociais, na medida em que buscam atender demandas da sociedade e se

refletem em mudanças significativas na forma como os indivíduos agem sobre questões sociais, conforme defendem Mulgan (2006) e Mulgan *et al.* (2007). Tais inovações não são, em geral, objetos de patenteamento, já que o intuito é sua disseminação para alcançar amplamente pessoas que delas possam se beneficiar.

4.2.2 As fases do processo de inovação e os atores envolvidos

O exemplo apresentado anteriormente fornece pistas de como o processo de inovação é conduzido no contexto pesquisado, contudo alguns elementos precisam ser esclarecidos. Nesse sentido, a sistematização do fluxo pelo qual segue o processo de Inovação em Serviços no Programa Paraíba foi elaborada com base em dados secundários, observação dos episódios de práxis e entrevistas. A configuração do processo não segue uma orientação hierarquizada, mas dinâmica e interativa, na medida em que envolve múltiplos atores, incluindo os usuários, que têm uma participação central, conforme evidencia-se na Figura 8 e explica-se ao longo desta seção.

Figura 8 - Representação da Inovação em Serviços no Programa Paraíba



Fonte: elaboração própria (2018).

Conforme se visualiza na Figura 8, a dinâmica da Inovação em Serviços no Programa é representada de forma circular, devido ao caráter contínuo e agregado que envolve as fases e as instâncias que contribuem com esse fluxo da inovação. Com efeito, foi possível identificar quatro instâncias formais principais das quais emerge a “Estratégia de Desenvolvimento de Novos Serviços”, são elas: comissões temáticas; núcleos temáticos; núcleo de gestão; e encontro de planejamento, monitoramento e avaliação. Como será evidenciado ao longo da seção, destaca-se que duas destas instâncias são constituídas apenas por provedores (núcleos temáticos e núcleos de gestão). As outras duas (comissões temáticas e encontro de PMA), além de serem formadas por provedores, também contam com a participação de usuários finais dos diferentes municípios assistidos pelo Programa. Apesar dessa distinção, as quatro

instâncias encontram-se no mesmo círculo (nível) da figura porque o objetivo é mostrar que todas contribuem para a definição da Estratégia de Desenvolvimento de Novos Serviços.

As **Comissões Temáticas** podem ser entendidas como grupos de trabalho formados em torno de áreas de interesse dos agricultores e das instituições que os representam. Atualmente, existem sete comissões constituídas e atuantes: sementes; recursos hídricos; criação animal; mercados; infância e juventude; cultivos agroflorestais; saúde e alimentação. A formação destas comissões foi a estratégia definida pela AS-PTA e pelo Polo da Borborema para organizar o trabalho em torno de problemáticas vivenciadas pelos usuários relacionadas a cada tema. É importante destacar que todos os entrevistados, sejam eles usuários ou provedores, se referem às comissões temáticas como um importante espaço de discussão dos múltiplos atores que compreendem a comunidade de inovação apresentada nesta pesquisa.

As comissões ainda possuem o intuito secundário de aprimorar a integração entre a equipe de provedores e os diferentes usuários, ajudando a definir os papéis de cada um, sobretudo pelo fato de alguns beneficiários também serem parceiros. Tais comissões se configuram como espaços organizativos coletivos que definem as prioridades de ações e estratégias para alimentar a dinâmica das atividades e das inovações.

Essas comissões são formadas por representantes de agricultores e agricultoras de cada município. [...] nas reuniões de planejamento [das comissões] essas pessoas vêm e a gente começa a discutir quais são as ações que estão sendo trabalhadas frente ao tema no município e a partir daí a gente pensa coletivamente qual a ação a gente vai fazer a nível de território que possa fortalecer o tema em cada município. (EP5)

Nas comissões temáticas participam agricultores ou lideranças dos 14 municípios. (EP1)

A gente, na medida em que o trabalho foi crescendo, criou comissões temáticas, senão não consegue ter a noção de montar o planejamento e fazer a execução das propostas de apoio, de inovações, de gestão do conhecimento de forma mais eficiente, né? [...] foi a partir desse modo de organizar, da identificação de problemas comuns... que se traduzem em temas mobilizadores de inovação que a gente foi estruturando dentro do Polo as chamadas comissões temáticas. (EP3)

Conforme EP5 e EP1 destacam, as comissões temáticas contam com a participação dos usuários que coletivamente participam das discussões em torno das problemáticas que surgem para cada tema. Estes usuários a quem os entrevistados se referem são agricultores familiares, membros da coordenação do Polo da Borborema, da Ecoborborema, representantes

dos sindicatos, de associações comunitárias e agricultores familiares, além da equipe de provedores. Em geral, os agricultores se agregam voluntariamente ao tema no qual possuem maior vocação e experiência. Apesar de cada comissão possuir um tema específico e uma agenda de trabalho própria, na medida do possível elas mantêm uma interlocução com outras comissões devido à transversalidade dos temas.

Cada comissão se reúne periodicamente para discutir demandas que vão surgindo nos municípios, constituindo-se em espaços para “refletir, para planejar, para pensar em como enfrentar os desafios e os problemas que surgem” (EP4). As problemáticas em torno dos temas são a base para definir ações estratégicas de atuação e elaboração de propostas e projetos que poderão resultar em inovações, conforme EP3 ressalta. Em alguns dos municípios existem comissões que são formadas a partir de uma vocação maior daquela região, porém, a formação de comissões municipais depende da organização dos agricultores em cada município, de modo que a sua não existência não inviabiliza a participação de agricultores na comissão territorial do Polo, já que as comissões são formadas por representações de todos os municípios.

Essa organização de temas vem acompanhando o ritmo das comunidades onde as famílias, elas começam a participar desde a concepção e a organização desse projeto. Então, é a partir de olhar o que é que tá em foco no território, quais são as ações que precisam de um investimento de um apoio e a gente vai consultando com as organizações locais e, nesse sentido, a gente vai organizado os projetos e participando com as primeiras ideias e a gente vai lapidando essas ideias, essas propostas e transformando elas em ações para uma melhor convivência com as condições locais aqui do território da Borborema. (EP1)

As comissões temáticas são uma instância de planejamento no nível regional, elas só se sustentam porque têm essa estrutura e o agricultor lá na ponta tem um conjunto de mediações, ou seja, de outras institucionalidades que ajudam a dar sustentação. Muitos dos próprios sindicatos são uma instância essencial, porque os sindicatos têm exercido um papel determinante de coordenar as iniciativas que são planejadas no Polo ao nível de cada município, então isso é fundamental. (EP3)

De acordo com EP1 e EP3, as comissões temáticas contam com o engajamento dos usuários nas decisões sobre as problemáticas a serem tratadas desde as fases iniciais e isso acontece com a intermediação de organizações sociais que também são usuárias e fazem a ligação entre o Polo e o agricultor. EP1 ainda destaca que as comissões se configuram como as primeiras instâncias de lapidação de ideias, as quais buscam atender demandas dos usuários dentro do contexto e das condições por ele impostas.

Com base nos relatos dos entrevistados, bem como na observação da pesquisadora em atividades das comissões, é possível afirmar que as principais decisões e encaminhamentos do Programa ocorrem no nível das comissões temáticas, que se configuram como espaços estratégicos nos quais são apresentadas as demandas diante das problemáticas comuns vivenciadas pelos agricultores. As problemáticas comuns se desdobram em ideias que sofrem um primeiro refinamento nas comissões e, posteriormente, poderão se transformar em inovações. Isto quer dizer que as decisões nas comissões orientam o trajeto por onde segue o processo de inovação em serviço, definido a partir de uma visão compartilhada entre usuários e provedores.

Ao mesmo tempo, as comissões não se configuram como única instância de decisão. No nível do Programa Paraíba existem dois órgãos de deliberação que também possuem um papel importante no processo de desenvolvimento de inovações. O primeiro deles são os **Núcleos Temáticos**, que são formados pela equipe de provedores do Programa, conforme abordado na seção anterior, e buscam mobilizar conhecimentos e recursos em torno das inovações e projetos. “Os núcleos da AS-PTA é que fazem assessoria às comissões temáticas, e em cada comissão existem assessores que atuam naquele tema”, revela EP5.

Por sua vez, o **Núcleo de Gestão** é formado pelos coordenadores do Programa e por representantes dos núcleos temáticos, se configurando como uma espécie de espaço ampliado de gestão que permite identificar as interconexões entre os núcleos, compartilhar andamento de ações/projetos e encaminhar as principais decisões. Ambos os núcleos, Temáticos e de Gestão, mantêm uma agenda semanal de encontros para tomar decisões e definir estratégias de atuação. Estas reuniões acontecem às segundas-feiras em turnos alternados, conforme observação realizada por esta pesquisadora.

As decisões encaminhadas nos núcleos são direcionadas para operacionalizar algumas ações continuadas (dentre elas: necessidades de formação, reuniões nos municípios, eventos programados, execução dos projetos), mas também para discutir formas de captar financiamento para apoiar as inovações. O entrevistado EP3 revela que “na medida em que o processo de inovação local vai estimulando novas dinâmicas coletivas [...] a gente vai buscando mobilizar recursos, conhecimentos, recursos financeiros para apoiar, fomentar”. Assim, entende-se que os núcleos também atuam no alinhamento das demandas dos usuários com os recursos disponíveis e/ou possíveis de captar externamente.

Com efeito, o desenvolvimento de novos serviços é impactado diretamente pela disponibilidade de recursos, podendo ser este um aspecto facilitador da inovação, conforme tratado por Edvardsson *et al.* (2013). No contexto pesquisado, apesar de a dependência de

recursos oriundos de organismos externos se apresentar como um fator restritivo, ela pode também ser entendida como um fator impulsionador para geração de inovações simples e de baixo custo, como é o caso do exemplo apresentado neste capítulo.

Além das comissões e dos núcleos, outra instância identificada com um papel relevante no Processo de Inovação em Serviços são os **Encontros de Planejamento, Monitoramento e Avaliação** (Encontro de PMA). Estes encontros são realizados no início, meio e final de cada ano e reúnem todas as comissões para planejar e avaliar as ações/projetos desenvolvidos no território, de modo que “cada comissão apresenta seu balanço, suas estratégias e também faz parte do planejamento” (EP4). Assim, muitos dos encaminhamentos tratados nas comissões temáticas são desdobramentos de ideias que surgiram nesses encontros a partir das discussões coletivas.

Esta pesquisadora participou como observadora em um destes encontros, conforme será abordado na seção seguinte, contudo, é oportuno destacar que o primeiro desses encontros tem como propósito planejar ações para o ano em curso na busca de soluções para os problemas que surgem para a atuação dos agricultores e objetiva, ainda, articular as organizações beneficiárias entre si e com o provedor. Já o segundo encontro é realizado no meio do ano e coincide com o final do ciclo chuvoso e de produção agrícola no território e avalia os resultados parciais e a necessidade de planejamento para os períodos de estiagem. Por fim, o último encontro avalia os resultados das atividades executadas durante o ano dentro do contexto de atuação, já iniciando as discussões sobre o que deve ser desenvolvido no ano seguinte, conforme citado por EP1 e EP5.

Com base nas evidências encontradas sobre a atuação das Comissões Temáticas, Núcleos Temáticos, Núcleo de Gestão e Encontro de PMA, é possível afirmar que tais instâncias atuam na definição de orientações estratégicas construídas a partir de uma visão compartilhada entre provedor (AS-PTA), beneficiários (agricultores, Polo da Borborema, Ecoborborema, sindicatos e grupos comunitários) e parceiros. Essa visão compartilhada é orientada pelos princípios da Agroecologia, que já tem uma discussão própria em relação ao protagonismo do agricultor (PETERSEN; DIAS, 2007) e aos modos de produção agrícola. Ela é o ponto de partida que permite o provedor e os usuários atuarem ativamente no desenvolvimento de novos serviços, de modo a buscar compatibilizar as demandas dos usuários com as capacidades da organização, caracterizando, assim, a **Estratégia de Desenvolvimento de Novos Serviços**.

De fato, a Estratégia de Desenvolvimento de Novos Serviços, conforme defendido por Edvardsson *et al.* (2013) e Jin, Chai e Tan (2014), é uma fase importante no processo de

inovação pelo fato de envolver a capacidade de a organização definir objetivos, recursos e competências necessários ao novo serviço, tudo isso considerando as restrições do contexto. No caso pesquisado, essa estratégia emerge da articulação entre as comissões, encontro de PMA e núcleos (temáticos e de gestão), os quais são compostos por usuários (finais e intermediários), assessores técnicos e parceiros.

Outra fase identificada a partir dos relatos e observações e que acontece principalmente no âmbito das comissões temáticas e tem desdobramentos nos núcleos temáticos do Programa Paraíba e no núcleo de gestão diz respeito à **Geração e Triagem da Ideia** sobre o novo serviço. Nessa fase, é realizada a identificação dos conceitos e lapidação daquilo que vai ser colocado em prática em termos de novos/melhorados serviços. Contudo, a Geração e Triagem da Ideia não garante que as inovações serão desenvolvidas, e para que isso aconteça são necessários métodos apropriados ao contexto. Assim, o Programa Paraíba se fundamenta na **Experimentação** para a condução das atividades rotineiras e também para a criação de inovações, na qual o agricultor experimentador é o ator central no processo de aprimorar o serviço, confirmando a afirmação de Brand (2005) de que a experimentação por parte do usuário pode ser capaz de gerar novas formas de uso e, conseqüentemente, novos serviços. Contudo, a adoção de uma metodologia baseada na experimentação é dependente da capacidade de engajar o usuário em diferentes fases de modo a torná-lo uma fonte de inovação, como defende Von Hippel (1988, 2005).

Aliado à Experimentação, outra fase evidenciada a partir da atuação das comissões temáticas e núcleos foi o **Monitoramento e Controle** das inovações, que tem como finalidade realizar o acompanhamento do processo de experimentação desenvolvido junto aos agricultores. Ao mesmo tempo, os três grandes Encontros de PMA são instâncias importantes que permitem planejar e monitorar todo o processo de experimentação e as inovações que são criadas. Nesta fase, os órgãos de pesquisa têm uma participação mais efetiva no desenvolvimento de novos serviços, pois eles ajudam a conduzir algumas das experimentações e, em alguns casos, avaliar sua eficiência, como no exemplo apresentado.

Por fim, uma fase igualmente importante no desenvolvimento de novos serviços é a **Formalização e Disseminação** das inovações para os beneficiários, evidenciada principalmente na análise documental. A formalização é realizada por meio da produção de material impresso como boletins informativos, cartilhas, artigos e sistematizações, além da produção de vídeos que são utilizados para mediar as interações entre os atores. Esse material produzido é utilizado para disseminar as inovações na forma de experiências exitosas, que são compartilhadas nas formações, visitas de intercâmbio e carrosséis de experiências, conforme

será abordado na seção seguinte, que trata dos episódios de práxis que foram objeto de observação. O Quadro 12 identifica as fases do Processo de Inovação, bem como sua descrição.

Quadro 12 - Fases do desenvolvimento de novos serviços no Programa Paraíba

Categoria	Descrição	Atores
Estratégia de desenvolvimento de novos serviços	Usuários e provedores, por meio da participação nas comissões, núcleos e encontro de PMA, criam uma visão compartilhada que é guiada pelos princípios da Agroecologia. Essa visão compartilhada permite o alinhamento entre estratégia da organização e estratégia de desenvolvimento de novos serviços, por meio da definição recursos e competências necessários ao desenvolvimento dos novos serviços.	Provedores Usuários (finais e intermediários)
Geração e Triagem da Ideia	Pode ser entendida como uma fase de definição e análise das possíveis soluções em termos de novos/melhorados serviços a partir da identificação das problemáticas comuns aos usuários. Permite uma lapidação das ideias que deverão se converter em novos/melhorados serviços.	Provedores Usuários (finais e intermediários)
Experimentação	Com base nos conhecimentos e experiências dos usuários, são desenvolvidas experimentações sistemáticas acompanhadas por provedor e parceiros, nas quais os usuários experimentadores testam coletivamente algumas das ideias geradas. Aquelas avaliadas como eficazes pelos atores envolvidos deverão se converter em inovações.	Provedores Usuários (finais e intermediários) Parceiros
Monitoramento e Controle	O intuito dessa fase é monitorar e avaliar todo o processo de identificação de problemas e a busca de soluções por meio da experimentação. A sistemática de atuação das comissões e do Encontro de PMA, principalmente, é focada no planejamento, monitoramento e controle das ações e inovações.	Provedores Usuários (finais e intermediários) Parceiros
Formalização e Disseminação	A formalização das inovações é realizada por meio da sistematização em boletins informativos, cartilhas, artigos e vídeos. As inovações são apresentadas na forma de experiências exitosas desenvolvidas pelos usuários, e o material produzido é utilizado como instrumento nas formações e encontros com os usuários, permitindo assim a sua disseminação entre os interessados.	Provedores Usuários (finais e intermediários) Parceiros

Fonte: elaboração própria (2018).

Os resultados apresentados nesta seção evidenciam que o processo de inovação conduzido no contexto pesquisado tem o usuário como ator central, na medida em que se constatou que ele mobiliza competências (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013) e participa ativamente nas diferentes fases, principalmente por meio da atuação nas comissões temáticas e encontros de PMA.

O engajamento dos usuários nestas instâncias de decisão em torno de temas específicos aponta para um processo de inovação baseado na interação usuário-provedor, capaz de resultar em mudanças significativas no serviço e articulado aos recursos locais, permitindo afirmar que a inovação é centrada no usuário (SUNDBO; TOIVONEN, 2011).

Esta afirmação também se fundamenta no fato de as inovações surgirem a partir da compreensão compartilhada sobre as necessidades dos usuários articulada às suas experiências, conforme defendem Jon Sundbo (2011) e Kallio, Lappalainen e Tammela (2012). Contudo, outros atores, a exemplo dos parceiros, também participam ativamente do processo, confirmando a afirmação de Pinho *et al.* (2014) de que é necessário focar cada vez mais na rede que interage colaborando com a integração de recursos ao invés de focar apenas em atores isolados.

Diferentemente do que acontece no modelo de Shekar (2007), no contexto pesquisado o usuário não participa somente fornecendo informações, posto que ele atua desde a identificação de soluções aos problemas comuns até as experimentações dessas soluções, e isso lhe confere o papel de protagonista no processo de inovação (LEHTONEN; TUOMINEN, 2011). Portanto, é o engajamento sistemático do usuário que propicia a modificação de características do serviço alimentada pelas experimentações que promovem novas formas de uso e, conseqüentemente, inovações em serviços (BRAND, 2005). Contudo, ainda é imperativo compreender de forma detalhada como acontecem tais interações capazes de resultar em inovações e, conseqüentemente, propiciar as plataformas de cocriação de valor. É por meio dos elementos do *strategizing* (práticas, práxis e praticantes) que se busca essa compreensão, conforme se abordará na seção seguinte.

4.3 A interação entre os elementos do *strategizing*

A seção anterior evidenciou que o processo de inovação no contexto pesquisado é conduzido por meio de uma Metodologia de Experimentação centrada na participação dos usuários dos serviços. Contudo, reconhecendo-se a necessidade de aprofundar o debate em torno da articulação entre os atores que interagem neste processo, esta seção tem como finalidade investigar as interações entre os elementos do *strategizing* (práticas, práxis e praticantes) envolvidos especificamente no Processo de Inovação em Serviços Centrada no Usuário.

Para realizar a discussão pertinente ao objetivo específico abordado nesta seção, inicialmente serão apresentados os episódios de práxis objeto de observação e, em seguida, evidenciam-se as práticas, as práxis e os praticantes que interagem no contexto pesquisado. É pertinente esclarecer que, apesar de os elementos do *strategizing* serem claramente definidos do ponto de vista teórico, eles estão intrincados no fazer organizacional e, por este motivo, não podem ser tratados desconsiderando-se tal característica, posto que os resultados

estratégicos emergem justamente da articulação conjunta entre eles, conforme alertam Jarzabkowski *et al.* (2015).

4.3.1 Os episódios de práxis

Com base nas observações de campo e nas entrevistas, foi possível mapear os episódios estratégicos que propiciam interações entre provedor, usuário e demais *stakeholders*, fortalecendo os processos de experimentação baseados na troca de conhecimentos e, conseqüentemente, influenciando na geração de inovações. Estes episódios estratégicos são entendidos como sucessões de comunicações capazes de gerar mudanças nas orientações estratégicas de uma organização ou reforçar as orientações existentes (HENDRY; SEIDL, 2003; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008), dentre elas aquelas relacionadas à Inovação em Serviços.

A observação destes episódios foi fundamental para compreensão dos elementos do *strategizing*, posto que nem sempre as práticas são conscientes do ponto de vista dos atores envolvidos além de serem de difícil identificação devido a seu nível de agregação com as práxis (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Importante ressaltar que, pelo fato de o objetivo da seção ser a investigação dos elementos do *strategizing* envolvidos no processo de inovação, optou-se por apresentar de forma breve os episódios e suas finalidades e, em seguida, abordar as práticas e práxis que emergiram das observações e das entrevistas com os múltiplos atores que interagem no contexto pesquisado.

Portanto, os **Episódios de Práxis** que propiciam a interação entre provedor e usuários, e, conseqüentemente, contribuem com o processo de inovação no Programa Paraíba são: Seminário, Oficina Temática, Encontro de PMA, Reunião das Comissões Temáticas, Visita de Intercâmbio, Encontro Municipal e Encontro Territorial Temático. No Quadro 13 estão sintetizados os episódios que emergiram da pesquisa, bem como uma breve descrição deles.

Quadro 13 - episódios de práxis que permitem interações os atores participantes do Programa Paraíba

EPISÓDIOS DE PRÁXIS	
Categoria	Descrição
Seminário	Momento de interação envolvendo usuários (representantes de todos os municípios), provedores e organizações parceiras para debater um tema específico relacionado às comissões.
Visita de Intercâmbio	Episódio voltado para a troca de experiências entre praticantes, que permite aos usuários se deslocarem até outro município ou Estado para conhecer <i>in loco</i> uma experimentação bem-sucedida com potencial de servir de inspiração para implantarem em suas propriedades.
Oficina Temática	Esta modalidade de episódio reúne pequenos grupos de agricultores, geralmente nas suas comunidades rurais, para aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades sobre alguma tecnologia. Além de uma discussão mais teórica, permite aos usuários colocarem em ação suas habilidades em relação ao que foi aprendido.
Reunião da Comissão Temática	Episódio que reúne usuários e provedores para planejar atividades, ações e experimentações a serem desenvolvidas no território de atuação da organização relacionados a cada tema.
Encontro de PMA	Modalidade de episódio que reúne usuários (representantes de cada município por tema), provedores e parceiros para planejar, avaliar e monitorar ações e atividades semestrais que servirão de guia para a atuação das comissões.
Encontro Municipal	Episódio que reúne os usuários de determinado município para realizar diagnósticos ou discussões sobre algum projeto ou inovação que poderá ser implantada nas comunidades rurais locais.
Encontro Territorial Temático	Episódio que reúne usuários do território de atuação da organização (14 municípios) para planejar, debater e avaliar ações e projetos. Dentro desses encontros é comum serem realizadas oficinas, debates e discussões em grupo e contar com a participação de outros atores externos.

Fonte: elaboração própria (2018).

O primeiro episódio objeto de observação foi um **“Seminário de Pesquisa e Gestão de Bancos Comunitários de Sementes do Território da Borborema”**. O seminário observado contou com um público de 80 pessoas, dentre eles agricultores (gestores de Bancos Comunitários de Sementes e representantes de alguns sindicatos), equipe técnica interna, representantes de ONGs de outros territórios (Centrac, Casaco, Patac, Folia), além de pesquisadores da Embrapa Tabuleiros Costeiros, UEPB e UFPB. O episódio tinha como objetivo compartilhar entre os participantes as experimentações e algumas inovações desenvolvidas em relação ao tema das sementes crioulas e gestão de bancos de sementes comunitários.

Outro episódio observado foi a **“Visita de Intercâmbio”**, que tem como finalidade principal oportunizar aos usuários se deslocarem coletivamente para outro local no qual tenha sido desenvolvida uma experimentação, geralmente bem-sucedida, que possa ser compartilhada para que outros usuários a desenvolvam. Durante a visita, o agricultor experimentador apresenta em detalhes como desenvolveu ou implantou aquela

experimentação dentro do contexto e das condições da propriedade. A visita observada ocorreu no Município de Queimadas-PB e contou com a participação de agricultores do Município de Massaranduba-PB, além de representantes sindicais e assessores técnicos da AS-PTA. Em geral, a Visita de Intercâmbio é realizada com grupos pequenos entre 20 e 30 pessoas, de modo que o próprio agricultor experimentador conduz a visita apresentando a experimentação, que oportuniza o debate e a visitação para conhecer os resultados alcançados. É um dos episódios mais frequentes e foi referenciado nas falas de usuários e provedores.

Uma visita de intercâmbio é muito importante, porque a pessoa tanto aprende, como ensina. (EU6)

São momentos muito ricos de aprendizados. (EU15)

Não só os intercâmbios eles ensinam, mas também são estimuladores do processo de experimentação. Eu visito uma família, vejo uma experiência, ah! eu gostei, vou experimentar na minha [propriedade] também, mas eu vou fazer diferente. (EP3)

A visita de intercâmbio ela tem toda essa riqueza, eu levo informação e trago informação, isso faz o intercâmbio e a gente sai todo mundo ganhando. Setembro do ano passado eu recebi gente aqui do Piauí, do Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte. Eles vieram buscar informação e depois estiveram na feirinha [local de comercialização dos produtos agroecológicos] da gente. (EU7)

A gente fez [intercâmbio] na Nicarágua, na Argentina, nos outros países que não dá “pra” citar todos aqui, foram muitos... Então repare que o ato, não é só o de sair pra ir pra mais longe, mas é também o longe vim até nós. A gente recebeu agricultores do Paraná, de Santa Catarina que vieram fazer um curso sobre biofertilizantes aqui. (EU13)

Eu acho que as próprias visitas, o intercâmbio... não acontece apenas para você conhecer uma experiência, ela tem esse objetivo, mas também, é um instrumento de diálogo. (EP4)

Esses discursos revelam que a Visita de Intercâmbio promove trocas de conhecimento e aprendizado aos usuários e, conforme o discurso de EP3, a ideia por trás da visita é que, ao retornar, o usuário possa avaliar e adaptar aquilo que foi desenvolvido por outro usuário e implantar em sua propriedade ou comunidade. EU7 e EU13 ressaltam que tanto realizam visitas a outras experiências como também recebem agricultores de outras localidades para conhecer aquelas que eles desenvolveram. Isso agrega valor ao processo de experimentação e, consequentemente, favorece o desenvolvimento de inovações.

O terceiro episódio de Práxis observado foi uma “**Oficina Temática**” envolvendo em torno de 60 pessoas entre agricultores, representantes sindicais dos municípios de Arara-PB,

Casserengue-PB e Solânea-PB, além da assessoria técnica do Programa Paraíba. As Oficinas são realizadas com base em um tema bem específico e têm como finalidade permitir aos participantes conhecer ou aperfeiçoar os conhecimentos sobre alguma tecnologia que possa ser utilizada em suas propriedades. Em geral, o público é de agricultores e assessores técnicos, mas algumas delas contam com a participação de representantes de ONGs e entidades públicas parceiras que atuam no tema abordado. Elas envolvem, além de uma discussão mais teórica, um momento de vivência que permite aos participantes colocar em ação os conhecimentos e as habilidades desenvolvidos na oficina. Também é uma modalidade de episódio muito frequente e referenciada repetidas vezes pelos entrevistados.

Aqui já tivemos oficina de silo, oficina de tela, tivemos uma oficina de criação de caprino, de ovino, a gente teve vários trabalhos. (EU7)

A gente teve formação prática mesmo na agricultura, preparo de biofertilizantes, preparo de caldo, preparo de ACC [extrato para combate a pragas]. (EU8)

A gente sempre participa das oficinas, como hoje a gente está participando dessa [pesquisadora presente na oficina], que é de grande importância. (EU14)

A gente já teve oficinas de beneficiamento de sementes, como trabalhar com banco de sementes. E voltado para o Mercado a gente sempre tem capacitação de como melhorar a produção para levar para as feiras, de como diversificar, ter o melhoramento da produção. (EU1)

A maioria das oficinas acontece nas comunidades rurais, de maneira que se organiza um espaço com equipamentos e material necessário já que esta modalidade tem um cunho prático. As falas de EU7, EU8 e EU1 evidenciam que, de fato, há uma diversidade de oficinas que acontecem, inclusive aquela referenciada por EU14, da qual esta pesquisadora participou como observadora.

O quarto Episódio de Práxis observado foi uma **Reunião ampliada com membros das comissões** envolvendo coordenação do Polo da Borborema, AS-PTA, agricultores experimentadores e representantes sindicais, e tinha como finalidade planejar algumas atividades no curto prazo. Em geral, são realizadas reuniões individuais de cada comissão, mas havendo demanda acontece um encontro ampliado como este. O público depende da pauta abordada na reunião, já que o intuito dela é planejar e deliberar ações para algum tema ou atividade específica. Esta reunião aconteceu na sede do Polo da Borborema, contou com a participação de cerca de 40 pessoas e foi conduzida por membros da coordenação do Polo da

Borborema. Também foi objeto de observação uma **Reunião da Comissão Temática** de Saúde e Alimentação, realizada dentro da programação de um Encontro de PMA na cidade de Lagoa Seca-PB que, por este motivo, contou com a participação de apenas alguns representantes dos municípios (em torno de 40 pessoas) referentes àquele tema. Conforme referido na seção anterior, a reunião das comissões temáticas tem como finalidade planejar e avaliar as atividades em curto prazo.

A pesquisadora ainda participou como observadora de um **Encontro Municipal** sobre Assistência Técnica e Extensão Rural realizado no município de Massaranduba-PB. Esta modalidade de episódio é realizada em cada município do Território, e normalmente envolve agricultores das várias comunidades apenas do município em questão, além de representantes locais do sindicato e da assessoria da AS-PTA. Configura-se como uma oportunidade de interação e troca local de conhecimentos entre os participantes e, em geral, é realizado para promover debates sobre um tema ou abordar questões sobre novos projetos que serão executados no município.

Outro episódio objeto de observação foi o **Encontro de Planejamento, Monitoramento e Avaliação**, realizado no município de Lagoa Seca-PB. Este tipo de episódio, também já abordado na seção anterior, reúne em torno de 100 a 120 pessoas durante dois dias com a finalidade principal de oportunizar aos usuários e suas organizações a realização de diagnósticos e também de planejamento das atividades a serem realizadas no semestre seguinte, além de realizar avaliação e monitoramento do que foi planejado no semestre anterior. Também é um momento de interação entre beneficiários dos vários municípios, dos diferentes temas, podendo-se também ser considerado um momento de confraternização. A condução deste tipo de evento é compartilhada entre membros do Polo da Borborema e assessoria técnica da AS-PTA.

Além dos episódios observados, outra modalidade que acontece é o **Encontro Territorial Temático**, constituído como um espaço que reúne usuários dos 14 municípios para debater um tema de forma ampliada. Um exemplo desse tipo de episódio é o Encontro da Juventude Camponesa, realizado durante três dias, o qual tem em sua programação oficinas, debates e planejamento direcionado para jovens agricultores que participam do Programa Paraíba.

Os episódios estratégicos observados revelam detalhes de como acontecem as interações entre os múltiplos atores envolvidos, reforçando a afirmação de Hendry e Seidl (2003) de que, apesar de serem frequentes no ambiente organizacional, os episódios são importantes lócus da prática estratégica nos quais discursos reflexivos são construídos

socialmente a partir das especificidades deste contexto. Por este motivo, os episódios ajudam a compreender os elementos do *strategizing*.

4.3.2 Os elementos do *strategizing*

Esta seção destaca as práticas, as práxis e os praticantes, categorizadas por esta pesquisadora, que interagem no Programa Paraíba e evidenciam o caráter coletivo do fazer estratégico em torno da inovação. Os elementos apresentados no Quadro 14 são discutidos simultaneamente ao longo da seção devido ao seu caráter intrincado, motivo pelo qual é inviável abordá-los separadamente (JARZABKOWSKI *et al.*, 2015).

Quadro 14 - Elementos do *strategizing* relacionados ao Processo de Inovação Centrada no Usuário no Programa Paraíba

Elementos do <i>Strategizing</i>		
PRÁTICAS		PRÁXIS
Tipologia	Unidade de significado	Fluxo situado da atividade socialmente realizado
Administrativa: têm como finalidade coordenar o processo de estratégia, na qual são incluídos instrumentos de planejamento, orçamento, sistema de previsão e controle, indicadores de desempenho	Diagnóstico Participativo	-Identificação de demanda para realização de diagnóstico -Realização de reuniões municipais e comunitárias para levantamento de informações que deverão compor o diagnóstico -Organização das informações pelos representantes locais para serem encaminhadas às reuniões territoriais -Realização de reuniões territoriais para discussão entre usuários e provedores - Sistematização das informações do diagnóstico
	Planejamento Semestral	-Definição do objeto do planejamento -Realização de encontros com usuários para realização do planejamento -Avaliação semestral de ações realizadas -Definição de linhas de ação para o semestre seguinte
	Planejamento Rotineiro	-Definição do objeto do planejamento -Realização de reuniões com usuários para realização do planejamento -Elaboração de cronograma de atividades e distribuição de responsabilidades
	Indicadores de monitoramento e controle	-Levantamento e registro de indicadores de monitoramento e controle
	Carrossel de Experiências	-Realização de experimentação pelo usuário acompanhado da assessoria -Organização das informações com o uso de recursos materiais -Apresentação da experimentação pelo usuário durante um episódio de práxis -Discussão entre os participantes do carrossel -Participação nas demais apresentações do carrossel

Discursiva: fornecem os recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para moldar a estratégia	Discussão livre	-Organização dos momentos de discussão -Abertura da discussão -Realização de interações espontâneas
	Discussão livre-restrita	-Organização dos momentos de discussão -Formação de grupos de discussão -Abertura da discussão -Realização de interações orientadas -Socialização em plenária
	Interações não presenciais	-Formação de grupos de <i>Whatsapp</i> de cada comissão temática -Troca de e-mails -Comunicação via página do <i>Facebook</i>
	Interações simbólicas	-Realização de cirandas -Entoação de canções -Cordéis -Criação e exibição de peças teatrais com os usuários relacionados ao tema abordado no episódio
	Feiras de trocas	-Mobilização dos usuários para participação das trocas -Realização das trocas de sementes crioulas, mudas, animais nativos
	Sistematização de experimentações	-Produção de vídeos com usuários -Elaboração de boletins e cartilhas das experimentações dos usuários
Episódica: objetivam promover oportunidades de interação entre os praticantes para criação de estratégias	Campanha Temática	-Realização de reuniões para identificação de escolha do tema a ser abordado na campanha -Definição de calendário de atividades nos municípios -Produção do material pedagógico a ser utilizado na campanha -Realização de encontros municipais para discutir o tema objeto da campanha e definir estratégias de ação -Realização de testes
	Festa Estadual das Sementes da Paixão	-Articulação entre ONGs parceiras envolvidas no evento -Realização de reuniões de planejamento -Organização da participação dos usuários -Realização do evento
	Marcha Temática	-Realização de reuniões de planejamento -Realização de reuniões de formação sobre a temática central abordada -Realização do evento
	Confraternizações	-Organização de momentos de interações sociais
PRATICANTES		
Internos	Externos	
	Usuários	Parceiros
Coordenação colegiada, Conselheiros, Equipe executiva, Assessores Técnicos, Equipe de comunicação, Equipe Administrativo-financeira, Monitores Rurais, Estagiários e Estagiários Voluntários.	Agricultores e suas organizações representativas (Polo da Borborema, Ecoborborema, Sindicatos, Associações Comunitárias, Bancos Comunitários de Sementes)	Embrapa Tabuleiros Costeiros, Emater, Centrac, UEPB, UFPB, Patac, CPT, ASA Brasil e ASA PB, Insa.

Fonte: elaboração própria (2018).

Conforme expõe o Quadro 14, no que se refere às Práticas Administrativas, compreendidas como aquelas que ajudam a coordenar o processo de estratégia (JARZABKOWSKI, 2005), foram identificadas: Diagnóstico Participativo, Planejamento Rotineiro, Planejamento Semestral, e Indicadores de Monitoramento e Controle. A prática intitulada “**Diagnóstico Participativo**” tem uma práxis que se inicia a partir de demandas que surgem nas reuniões, principalmente aquelas das comissões temáticas que têm os usuários como participantes principais. Contudo, as informações iniciais para alimentar o diagnóstico são levantadas nas reuniões municipais, e os usuários que irão representar a comunidade no episódio no qual será realizado o diagnóstico territorial organizam estas informações. Durante as reuniões territoriais, os usuários apresentam as informações do município referentes ao diagnóstico, as quais são sistematizadas para utilização como subsídio para os encaminhamentos, ações e projetos. Alguns destes elementos são observados nos discursos a seguir.

A gente começou a ter uma assessoria da AS-PTA, de técnicos e agrônomos que passou a fazer diagnósticos, leitura da realidade... e ajudou a gente a recuperar, a reconhecer os nossos conhecimentos e fazer uma agricultura familiar voltada para Agroecologia. (EU13)

Geralmente quando a gente tá aí desenvolvendo algum projeto, Polo e AS-PTA, a gente tem uma mobilização da base, tem vários espaços de formação e informação, exemplo quando a gente começa um trabalho de banco de sementes, a gente reúne a comunidade, a gente faz um diagnóstico, a gente conhece, leva o debate “pras” pessoas. (EU12)

Estamos fazendo encontros municipais que têm trinta, quarenta, quarenta e cinco pessoas de cada município que tão debatendo sobre isso, e desse grupo vem uma representação, mas já vem com um acúmulo, né? do debate que tá sendo feito no município. (EP2)

A gente faz um diagnóstico do que está acontecendo no município. É como se fosse assim, a gente leva os problemas para a AS-PTA, e a AS-PTA, junto com a gente e o Polo da Borborema, que são 14 sindicatos, todo mundo junto, cada um tem uma ideia, a gente acaba trazendo uma série de soluções para dentro do município. (EU14)

A Prática Diagnóstico Participativo foi observada por esta pesquisadora nos episódios Reunião da Comissão Temática, Encontro de PMA e Encontro Municipal, nos quais os usuários traziam anotações sobre o tema do diagnóstico, evidenciando que, de fato, as informações que alimentam essa prática já haviam sido levantadas em momento anterior. Estes usuários que trazem as informações são gestores de bancos de sementes, presidentes de

associações, representantes sindicais municipais ou agricultores de comunidades assistidas. Os diagnósticos, conforme os usuários EU13 e EU12 e o provedor EP2, ajudam a compreender a realidade da produção agrícola de base familiar na medida em que mobilizam conhecimentos locais dos usuários que se reúnem com esta finalidade. Isto acontece, inclusive, quando se inicia um novo projeto, uma nova linha de atuação ou um novo serviço. Adicionalmente, a prática Diagnóstico Participativo ajuda a identificar os problemas comuns encontrados pelos usuários dos diferentes municípios, conforme EU14 revela, e isso propicia o desenvolvimento de soluções comuns que são transformadas em experimentações e, conseqüentemente, em novos serviços. Este aspecto evidencia a relação desta prática com a Inovação em Serviços Centrada no Usuário.

Outra Prática Administrativa identificada durante a pesquisa foi **“Planejamento Semestral”**, observada na ocasião do Encontro de Planejamento, Monitoramento e Avaliação. Tal Prática está diretamente relacionada com o Diagnóstico Participativo e objetiva definir grandes linhas de ação para o período de um semestre, quando se reavalia aquilo que foi planejado e são realizados os alinhamentos necessários. No episódio observado, uma representante da coordenação do Polo da Borborema fez a apresentação do último planejamento, utilizando o recurso de Datashow, para que essas informações servissem de subsídio para aquele momento. Os discursos seguintes se relacionam a esta prática.

Geralmente nessas reuniões eles fazem um balanço do ano todinho, do que aconteceu durante o ano e depois planeja qual o próximo, o que a gente pode mudar em alguns setores. (EU10)

A gente planeja um conjunto de ações para o ano, para os municípios do Polo [...] a gente também planeja as ações em virtude dos recursos disponíveis, de projetos que foram mobilizados, mas não só, porque às vezes são demandas que não dispõem de recursos, mas que existe motivação para tocar. (EP3)

Quando termina os encontros, sempre termina com encaminhamento. Pronto! Hoje em dia o biodigestor que a gente tem aqui foi uma demanda que, em 2010, no final de 2010, a gente tinha lançado para o pessoal construir o biodigestor aqui na região do Polo da Borborema. Aí de lá para cá a gente foi amadurecendo e a gente já tem um biodigestor. Agradeço ao encontro que a gente teve aqui e um grupo de jovens que se interessou em fazer um biodigestor. (EU8)

Assim, a prática Planejamento Semestral serve de subsídio para as ações que são desenvolvidas durante o ano (EU10 e EP3), especialmente aquelas desenvolvidas pelas comissões temáticas. Entretanto, a cada Encontro de PMA é realizada uma revisão do que

havia sido planejado no encontro anterior. O fluxo situado dessa prática parte de um objetivo definido antecipadamente, em geral relacionado a cada tema das comissões, seguido de encontros com a finalidade de reunir os atores em torno da prática e, finalmente, a definição de linhas de ação para o período seguinte, que são os encaminhamentos evidenciados na fala de EU8. Este usuário cita um exemplo de uma tecnologia social, o Biodigestor, que foi implantada a partir de uma demanda levantada em um desses encontros. Durante a imersão no campo, esta pesquisadora esteve na propriedade de EU8, que relatou que ele e outros usuários, após as formações e intercâmbios, desenvolveram a competência para aperfeiçoar e construir essa tecnologia em propriedades do território da Borborema. Dessa forma, a referida prática possibilita que as prioridades em termos de experimentação sejam coletivas e, posteriormente, deverão se desdobrar em novos serviços.

A terceira prática identificada e também diretamente relacionada com a anterior se refere ao “**Planejamento Rotineiro**”, observado por esta pesquisadora nos episódios Encontro Municipal, Oficina, Seminário e Reunião de Comissão Temática, porém, mais presente neste último episódio citado.

Toda oficina ela sai com um encaminhamento, e a partir daí sai com as pessoas responsáveis de fazer. Entendeu? É uma coisa muito compartilhada, eu acho... não é uma pessoa só que é responsável... (EP5)

A gente tem o cronograma, tem as atividades pensadas, mas tudo de uma forma coletiva e isso é muito importante. (EU12)

A gente geralmente avalia e planeja...quais são os desafios, quais são os avanços, aí a gente vai e tira um calendário de várias reuniões ou várias oficinas, encontro regional, enfim... (EU15)

O entrevistado EP5 se remete às Oficinas como um lócus onde a prática “Planejamento Rotineiro” emerge e, juntamente com EU12, reforça o caráter coletivo dessa prática, que tem sua práxis baseada na definição de um objetivo do planejamento, na realização de reuniões com os usuários, e se desdobra em cronogramas de atividades e atribuição de responsabilidades, segundo revela EU15. Ambas as práticas “Planejamento Semestral” e “Planejamento Rotineiro” têm relação com Inovação em Serviços pelo fato de, a partir delas, serem definidas as experimentações e inovações a serem desenvolvidas pelo Programa a partir da participação ativa dos usuários. Contudo, o “Planejamento Rotineiro”, diferente do “Planejamento Semestral”, permite uma definição mais detalhada em termos de recursos necessários e alinhamento entre os requisitos da inovação e as restrições impostas ao

contexto, especialmente aquelas relacionadas ao financiamento devido à dependência de ONGs de organismos externos.

Ainda em relação às Práticas Administrativas, foram identificados os “**Indicadores de Monitoramento e Controle**”, que têm um fluxo situado de atividade que envolve o levantamento e registro dos índices a serem monitorados e controlados. Esta prática foi observada nos episódios Seminário, Reunião da Comissão Temática, Encontro de PMA e Encontro Municipal, e é referenciada no discurso de EU1.

A gente teve atividade de grupo para fazer o levantamento da produção que teve no ano... para comparar um município com o outro, qual foi o que produziu mais, qual foi o que produziu menos, o que vendeu mais, a gente sempre tem esse debate. (EU1)

Os indicadores tratados durante os episódios de práxis observados pela pesquisadora se referiam a: experimentações e atividades desenvolvidas, situação organizativa dos bancos comunitários, produção e distribuição de mudas, avanço das sementes transgênicas na região (identificadas por meio de testes bioquímicos), além de alcance qualitativo de atividades propostas. EU1 aponta um exemplo de utilização desta prática, mas isso acontece para várias atividades e experimentações, visto que, pelo fato de muitas atividades serem financiadas com recursos externos, em geral há a exigência da definição de indicadores pelo próprio financiador, conforme se verifica no Relatório Parcial do Projeto Ecoforte (AS-PTA, 2015b). Esta prática alimenta a dinâmica da Inovação em Serviços na medida em que produz informações relevantes sobre como as experimentações planejadas estão sendo realizadas e se estão surtindo o efeito para resolver os problemas identificados no diagnóstico.

No que se refere às Práticas Discursivas, responsáveis por fornecer os recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos que moldam a estratégia (JARZABKOWSKI, 2005), foram identificadas: Carrossel de Experiência, Discussão Livre, Discussão Livre Restrita, Interações Não Presenciais, Interações Simbólicas, Feiras de Trocas e Sistematização de Experimentações. Conjuntamente, estas práticas promovem a criação de uma linguagem compartilhada sobre o fazer estratégico entre os praticantes.

A prática “**Carrossel de Experiência**” pode ser entendida como uma oportunidade para o compartilhamento de todo o processo de experimentação entre usuários durante um episódio de práxis. Ela representa, portanto, um dos desdobramentos das experimentações desenvolvidas pelos usuários com o apoio da assessoria técnica, e oportuniza, além da troca

de experiência, a disseminação das experimentações entre vários interessados, consequentemente, potencializando a Inovação em Serviços.

Nesse carrossel, cada tema prepara... vê dentro do seu trabalho as experimentações que são importantes [...] A gente coloca todo o processo de experimentação... e assim você termina conhecendo todas as experiências que os agricultores e que as agricultoras foram construindo aqui no Polo da Borborema... São os agricultores que apresentam [os carrosséis], a assessoria não aparece porque quem tem que aparecer é quem faz o serviço, a gente não faz, a gente assessora, a gente tem que contribuir com a sistematização. (EP4)

A gente usa a metodologia do carrossel, que é sistematizar a experiência do agricultor ou do sindicato. Quem faz as apresentações são os agricultores, as agricultoras e as lideranças que vão falando de sua própria experiência [...]. Então tem sido muito rica essa dinâmica, e um agricultor ouvir outro agricultor falando é diferente de ouvir uma outra pessoa falando. (EU15)

Nós temos carrossel de experiências, onde os agricultores apresentam as suas experiências, então no carrossel é montado um estande... uma instalação pedagógica de determinado tema que ele vai olhando para aqueles equipamentos, pra aqueles instrumentos que ele trouxe. (EP1)

Nos carrosséis é uma oportunidade que as famílias têm de mostrar um pouco do que elas vêm fazendo ... a gente tem valorizado, prioritariamente, que as famílias possam mostrar o que ela vivencia. Por um lado, outros agricultores se sentem motivados a fazer, e por outro lado, a própria família levanta sua autoestima, diz: eu estou fazendo, eu sei fazer! E a gente apoia de toda forma aquela família... com apresentação de seu material didático. (EP5)

Esta pesquisadora participou como observadora de um Carrossel de Experiência durante o Seminário de Pesquisa e Gestão de Bancos Comunitários de Sementes do Território da Borborema, que ajudou a compreender a práxis envolvida nessa prática. Assim, o fluxo situado se inicia com o processo de experimentação realizado nas propriedades dos agricultores experimentadores com o apoio da assessoria técnica. Em um segundo momento, a experimentação é sistematizada com o auxílio da assessoria técnica e, a partir daí, é apresentada no momento de realização do carrossel (EU15, EP1 e EP5): isto é feito para cada experimentação abordada durante um episódio de práxis. O agricultor experimentador realiza a explanação para os presentes, que têm a oportunidade de discutir com o próprio experimentador todo o processo e os resultados alcançados. O nome ‘carrossel’ é dado a esta prática pelo fato de os participantes terem a oportunidade de fazer um rodízio por várias experimentações. Os usuários podem utilizar diversas ferramentas na exposição da experimentação. No carrossel em que a pesquisadora participou como observadora, foram

utilizados álbum seriado, Datashow, cartazes, fotos e amostra de material utilizado na experimentação (e.g. sementes, plantas e equipamentos).

Ainda em relação às práticas discursivas, foram identificadas duas modalidades estreitamente relacionadas: “Discussão Livre” e “Discussão Livre-Restrita”. A “**Discussão Livre**” é definida por Jarzabkowski e Seidl (2008) como uma prática em que as interações discursivas são livres em termos de ser permitido aos participantes darem respostas não estruturadas sobre o fato discutido, além de as estruturas formais, por exemplo, a autoridade do presidente, serem temporariamente suspensas para que ela aconteça.

No contexto observado, tal prática é o resultado de um fluxo de atividade que se inicia com a organização do momento da discussão no sentido de reunir os participantes, seguida da abertura formal da discussão e da realização de interações espontâneas. Durante os episódios Seminário, Visita de Intercâmbio, Reunião da Comissão Temática, Encontro de PMA e Encontro Municipal, foi observada a ocorrência desta prática. Em geral, ela é adotada quando há discussões envolvendo todos os participantes em plenárias, de modo que os usuários se engajam nas interações com outros atores internos ou externos ao Programa, sem restrições pelo fato de terem pesquisadores ou professores presentes naquele momento. Usuários e provedor enfatizam o engajamento nessa prática em suas falas.

A gente está lá para debater o que a gente sabe, e escutar o que o pessoal sabe para passar pra gente.... tudo é debatido! (EU4)

No momento que a gente tá lá, a gente tá lá para debater o tema. A gente quer se aprofundar no tema. (EU3)

Eu já dei várias sugestões... Quando a gente fala é respeitada, a gente toma decisões, lança propostas e são aceitas. (EU1)

Às vezes abre um momento para a plenária colocar suas impressões, dependendo do tema que a gente está trabalhando aí abre para um debate... então as pessoas interagem, e você vai organizando e no final geralmente sai os encaminhamentos. (EP4)

Conforme EU4, EU3 e EU1 ressaltam, há o engajamento dos usuários e as discussões permitem que os presentes lancem propostas que são avaliadas pelos demais praticantes. Nas discussões livres observadas por esta pesquisadora, o espaço é organizado de modo circular para facilitar a participação de todos e somente se utilizam recursos, como microfone e caixas de som, quando o número de participantes inviabiliza a comunicação sem o seu uso, como acontece nos Encontros de PMA que reúnem mais de 100 pessoas.

A prática “**Discussão Livre-Restrita**” é uma variação do tipo anterior, pois, apesar de ser aberto um debate aos participantes, há a presença do indivíduo que exerce o papel de presidente e molda o fluxo da discussão em torno de algumas questões um pouco mais específicas que na prática anterior (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008). Esta prática foi observada pela pesquisadora nos episódios Seminário, Visita de Intercâmbio e Encontro de PMA e se evidencia principalmente no momento de discussões em pequenos grupos, formados para discutir questões mais delimitadas e que, por este motivo, são conduzidas por uma ou mais de uma pessoa, que pode ser um assessor técnico ou um membro da coordenação do Polo da Borborema. A práxis se inicia com a organização do momento de realização da discussão, a formação de grupos com temas definidos, a abertura da discussão, a realização das discussões orientadas pelo tema e conduzidas por um coordenador e, por fim, a socialização em plenária para os presentes. De acordo com os usuários:

Tem as plenárias que tem as discussões e cada um coloca suas percepções, tem os trabalhos de grupo que faz a gente refletir ainda mais sobre o conteúdo, mas também, faz a gente pensar no processo organizacional em grupo. (EU12)

Na maior parte desses eventos sempre existe discussões em grupo... trabalhos em grupo, e também “existe” debates, troca de experiência... (EU14)

Quando se faz um grupo com pessoas de vários segmentos e vários lugares é muito rico porque a gente troca as ideias e conhece as realidades, que nesse nosso semiárido é totalmente diferente. (EU5)

Cada pessoa do seu jeito diz a sua visão, aí depois a gente leva pra plenária e sai as ideias, e muitas vezes tira as palavrinhas-chaves, através das palavras-chaves que se faz o relatório. (EU11)

Os relatos de EU12, EU14, EU5 e EU11 evidenciam que as discussões realizadas nos grupos são espaços importantes de troca de ideias e geração de reflexões sobre o conteúdo abordado. E, de fato, esses espaços ajudam a construir o discurso do fazer estratégico em torno da inovação, visto que a articulação dos múltiplos atores durante os episódios de práxis propicia tensões em relação aos distintos interesses (TURETA; LIMA, 2011) que precisam convergir em algum momento. Assim, ambas as práticas, Discussão Livre e Discussão Livre-Restrita, são apropriadas pelos participantes dos episódios e influenciam no processo de Inovação em Serviços, pelo fato de oportunizarem que diferentes vozes sejam expressas sobre os elementos do serviço que são de interesse dos usuários, conforme Lehtonen e Tuominen

(2011) sugerem. Estas vozes se envolvem em negociações de interesses no que se referem a tipos de ofertas, características e forma de participação na coprodução das ofertas.

A prática “**Interações Não Presenciais**” corresponde a um conjunto de interações entre os praticantes, mediadas por tecnologia e que ajudam a moldar o fazer estratégico. Com efeito, as tecnologias e artefatos têm um papel importante na apropriação das práticas que contribuem com o discurso que constrói a estratégia, como defendem Whittington (2006) e Jarzabkowski e Whittington (2008). Dessa forma, o fluxo situado desta prática envolve a formação de grupos de *Whatsapp* das comissões temáticas, além de troca de e-mails entre usuários e provedores, e também a comunicação via página de *Facebook*. As falas a seguir evidenciam a ocorrência da referida prática.

É muito interessante como os próprios agricultores estão se apropriando do *Whatsapp* como uma ferramenta de comunicação. Então, aqui no Polo, várias comissões temáticas também estão com uma rede *Whatsapp*, circulam fotos, vão mostrando como é que as inovações estão andando na ponta, então é de fato uma das inovações recentes da área de comunicação e que tem sido uma novidade. (EP3)

O *Whatsapp* é uma ferramenta que tem crescido muito do ponto de vista das interações de nossas ações [...] porque hoje o *Whatsapp* ele... praticamente todas as famílias têm um celular, aí é uma ferramenta muito importante. (EP5)

Os relatos de EP3 e EP5 destacam especificamente o uso da ferramenta *Whatsapp* em grupos de cada comissão temática. Durante as observações dos episódios e em conversas informais, verificou-se que esses grupos são importantes fóruns de debates e compartilhamento de conhecimentos no contexto pesquisado, sobretudo pelo fato de os usuários estarem dispersos geograficamente e nem sempre poderem participar dos episódios. Estas ferramentas tecnológicas têm agilizado a comunicação e a troca de conhecimento sobre as experimentações realizadas em todos os municípios, e isso repercute diretamente no desenvolvimento de novos serviços, na medida em que propicia que várias competências sejam integradas e combinadas em favor de problemáticas semelhantes vivenciadas pelos usuários e expressas com o uso destas tecnologias.

Ainda em relação a esta prática, é importante ressaltar que a ferramenta *Facebook*, além de ser usada para compartilhar informações do Programa, também serve para realizar algumas transmissões ao vivo de episódios para que outras pessoas possam ter acesso virtualmente. Estas transmissões são realizadas na página da AS-PTA ou do Polo da Borborema.

A prática “**Interações Simbólicas**”, identificada na pesquisa, revela a adoção de lógicas de interação muito peculiares entre os atores internos e externos ao contexto, e que são típicas do *strategizing*, segundo afirma Whinttigon (2003). Tal prática, observada em todos os episódios pesquisados, é apropriada pelos praticantes por meio de um fluxo situado de atividade que envolve cirandas, canções, cordéis e também peças teatrais encenadas pelos usuários relacionados com a agricultura familiar e com o tema abordado no episódio de práxis. Esta prática é muito presente no contexto do usuário-agricultor e atua no fortalecimento dos laços de confiança entre os praticantes, configurando-se como um requisito importante na Inovação Centrada no Usuário (SUNDBO, J., 2011). A inexistência dessa relação de confiança, evidenciada pelo distanciamento entre provedores e usuários, dificulta que ideias sejam compartilhadas e torna-se uma das principais barreiras à inovação, conforme defende Dona Sundbo (2011).

Durante as observações, esta pesquisadora participou de algumas destas interações, as quais são conduzidas a partir de elementos simbólicos utilizados nas experimentações. Os elementos simbólicos estão presentes em todos os episódios e se referem a mapas do Polo da Borborema (indicando algumas experimentações e aspectos organizativos dos municípios em torno da Agroecologia), cartazes, fotos, bandeiras, materiais como sementes, mudas e equipamentos de trabalho. Estes achados confirmam a afirmação de Akaka *et al.* (2014) de que os símbolos específicos do contexto orientam a criação de lógicas institucionais próprias e contribuem com a forma como as interações acontecem, e também como as informações são compartilhadas e os recursos são integrados de modo a influenciar na avaliação de valor pelos atores envolvidos.

A prática “**Feira de Troca**” foi assim intitulada pelo fato de ter como finalidade oportunizar interações aos usuários durante os episódios de práxis, permitindo a troca de diversos materiais, principalmente sementes crioulas (de plantas ou animais). A práxis envolve a mobilização dos usuários para levarem o material para os eventos e a realização das trocas. Apesar de não ter sido mencionada nos discursos, esta prática esteve presente nos episódios Seminário, Oficina Temática e Encontro de PMA. As sementes crioulas incluem variedades nativas que passaram por processos de adaptação local e que, por este motivo, possuem características genéticas específicas que as diferenciam das sementes convencionais. De fato, a importância dessa prática discursiva se deve à oportunidade de compartilhamento de conhecimentos, durante o momento da troca, sobre as variedades, forma de manejo, produtividade e especificidades das sementes, algumas delas raras. São conhecimentos

adquiridos ao longo dos anos pelos agricultores, muitas vezes não documentados, mas que podem se desdobrar em pesquisas, experimentações e, mais adiante, em inovações.

Em relação à “**Sistematização de Experimentações**”, esta é considerada uma prática discursiva pelo fato de produzir recursos que medeiam as interações entre usuários e provedor e ajudam a moldar a estratégia a respeito das inovações, já que retrata experimentações ou os seus resultados. Ela permite que as inovações sejam organizadas e se tornem acessíveis para diversos praticantes. A apropriação desta prática acontece por meio de um fluxo de atividade envolvendo elaboração de boletins informativos, cartilhas e produção de vídeos a partir de depoimentos dos usuários, conforme discursos a seguir.

A gente tá sistematizando as experiências, então... não é só no sentido de botar no papel, mas é de organizar as ideias, para que a família possa transmitir isso para os participantes do evento. Então a gente tem utilizado muito esses boletins, os vídeos, os mapas da propriedade. (EP2)

Nós temos instrumentos desenvolvidos aqui no próprio território, como os boletins informativos, como os vídeos [...] a gente entende inclusive que esses instrumentos vêm fortalecendo os vínculos entre essas pessoas, esses grupos... aí você acaba estreitando as relações com as organizações [de usuários]. (EP1)

A gente passou a produzir vídeos temáticos, são vídeos onde a narrativa é feita pelos portadores de experiências, não são assessores em geral que estão no vídeo, mas sobretudo, agricultores e agricultoras experimentadores, e esses vídeos se transformaram em material pedagógico para apoio. (EP3)

O material produzido por meio da prática Sistematização de Experimentações é utilizado nos episódios de práxis (EP2), inclusive para fortalecer os vínculos entre usuários e provedor, conforme destaca EP1. Adicionalmente, EP3 revela que os vídeos produzidos com as experimentações desenvolvidas são narrados pelos próprios usuários e, posteriormente, utilizados como material pedagógico nas formações. Alguns desses vídeos foram consultados nesta pesquisa, conforme destacado no capítulo referente aos procedimentos metodológicos.

A última categoria de Práticas aqui abordadas são as Episódicas, compreendidas por Jarzabkowski (2005) como circunstâncias de interação entre os atores que também influenciam na criação de estratégias. Elas podem ser entendidas como uma modalidade de episódio de práxis, contudo, as práticas episódicas não são tão rotineiras quanto os episódios anteriormente citados e, por este motivo, são tratadas aqui neste espaço. Apesar de serem esporádicas, estas práticas geram implicações importantes para o fazer estratégico. Assim, foi possível identificar as seguintes Práticas Episódicas durante a pesquisa: Campanha Temática,

Festa Estadual das Sementes da Paixão, Marcha Temática e Confraternizações. O fluxo situado destas práticas é apresentado com base nas observações desta pesquisadora, que participou das quatro modalidades durante a pesquisa de campo.

A prática “**Campanha Temática**” se refere a um conjunto de ações realizadas com a finalidade de promover debates e formações em determinado momento a partir de uma demanda dos diversos atores. Esta prática foi observada durante uma campanha iniciada no ano de 2016 de Combate aos Transgênicos, intitulada “Não planto transgênicos para não apagar a minha história”, que propiciou um conjunto de discussões e formações sobre o avanço da produção de sementes transgênicas no território da Borborema e a definição de estratégias coletivas de combate aos alimentos geneticamente modificados. O papel desta prática é promover a troca de conhecimentos e gerar informações que subsidiem o desenvolvimento de novos serviços sobre o tema abordado na campanha. No exemplo referido acima, foram produzidos materiais como cartilha (“Vou proteger meu Milho da paixão”), vídeo (com o mesmo título da campanha) e cartazes que serviram de subsídio nas referidas formações. Aliado a isso, foram realizados testes de transgenia para avaliar a presença de alimentos transgênicos nos locais assessorados pela AS-PTA. Assim, o fluxo situado desta prática envolve a realização de reuniões para a definição do foco da campanha e de um calendário de atividades nos municípios, seguida da produção de material pedagógico para ser utilizado na campanha, da realização de encontros municipais para discutir o tema e definir estratégias de ação e, por fim, da realização de testes de transgenia da produção familiar.

A prática episódica “**Festa Estadual das Sementes da Paixão**”, diferente das demais, é proveniente do contexto extra organizacional (WHITTINGTON, 2006), na medida em que resulta da apropriação de um fluxo de atividades envolvendo a articulação com ONGs parceiras que conjuntamente formam a ASA Paraíba. O fluxo situado desta prática envolve ainda reuniões de planejamento, organização da participação dos usuários e realização de um episódio durante três dias em algum município da Paraíba. No ano de 2017, esta prática aconteceu no município de Boqueirão-PB, reunindo agricultores pertencentes a todas as microrregiões do Estado que fazem parte da Articulação do Semiárido Paraibano, e propiciou a ocorrência de outras práticas, tais como debates, trabalhos de grupo, feira de troca e venda de sementes. Assim, esta prática oportuniza que atores do Programa e atores de outros territórios ampliem a troca de conhecimentos e compartilhem as inovações desenvolvidas, reforçando a atuação da comunidade de inovação no contexto pesquisado. Uma das funções

da comunidade de inovação é a distribuição voluntária de informações e ferramentas, que objetiva aumentar a eficácia no modo como os usuários inovam (VON HIPPEL, 2005).

A “**Marcha Temática**” se configura como uma prática episódica que envolve um conjunto de formações e discussões em torno do processo de produção agroecológica experimentada pelas agricultoras dos municípios assistidos pelo Programa. A Marcha é realizada em um dos 14 municípios do Polo da Borborema e, no ano de 2017, teve sua oitava edição na cidade de Alagoa Nova-PB. Apesar de ser chamada de ‘marcha’, esta prática promove reuniões de formações nos vários municípios com foco nas experimentações desenvolvidas pelas agricultoras experimentadoras. A Marcha Temática envolve um fluxo situado composto por reuniões de planejamento, reuniões de formação sobre a temática central definida para cada ano e finaliza com um momento festivo que reúne agricultoras de todos os municípios da região do Polo da Borborema. A relação desta prática com a inovação é no sentido de promover espaços de interação, troca de conhecimentos e disseminação de inovações desenvolvidas prioritariamente pelas agricultoras.

Por fim, a Prática Episódica “**Confraternizações**” oportuniza a realização de momentos de interação entre os múltiplos atores dos diferentes municípios, que têm a oportunidade de fortalecer as relações de confiança e interagir sobre conhecimentos e experimentações desenvolvidas em suas propriedades. Durante cada ano são realizadas algumas interações desta natureza, especialmente em momentos festivos (final de colheita) e nos marcos históricos da atuação da instituição. Dessa forma, elas potencializam as trocas entre provedores e usuários e ajudam a minimizar o distanciamento entre estes atores, e isso é uma condição necessária à Inovação Centrada no Usuário (SUNDBO, D., 2011).

Assim, as evidências empíricas apresentadas nesta seção revelam um conjunto de práticas presentes no contexto do Programa Paraíba, influenciadas diretamente pelas habilidades e experiências dos praticantes de estratégia (JARZABKOWSKI *et al.*, 2016), os quais são os responsáveis pela mediação entre práticas e práxis (WHINTTINGTON, 2006). Dessa forma, devido ao engajamento ativo que os usuários do Programa Paraíba desempenham em torno da Inovação em Serviços, eles podem ser, de fato, considerados praticantes de estratégia. Para identificar todos os atores que poderiam ser considerados praticantes foram utilizadas as dimensões ontológicas propostas por Jarzabkowski e Spee (2009), conforme apresentado no Quadro 13. Estas dimensões permitiram identificar os atores agregados envolvidos (usuários, provedores e parceiros), já que o intuito era compreender a atuação dos grupos de atores que influenciavam o fazer estratégico e não do indivíduo. Estes praticantes foram segmentados entre aqueles pertencentes à estrutura organizacional do

Programa Paraíba (internos) e os atores externos (agricultores e suas organizações representativas, além dos parceiros).

Os praticantes mencionados fazem parte de uma comunidade de inovação permeada por padrões formais e informais de cooperação que potencializam a troca de informações e agilizam a inovação. Essa comunidade pode ser entendida como uma rede de valor, na medida em que promove interações entre atores sociais e econômicos por meio de tecnologias próprias para produzir ofertas, trocas e cocriar valor (LUSCH; VARGO; TANNIRU, 2010).

Nesse sentido, ao focar no praticante de estratégia do Programa Paraíba, a pesquisa revelou como as atividades situadas (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; ANDRADE *et al.*, 2016) envolvendo a interação entre usuário e provedor são organizadas e as ferramentas utilizadas (WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2005), que resultam num fazer estratégico em torno da Inovação em Serviços Centrada no Usuário. Todavia, apesar da relevância de se entender como este fazer estratégico em torno da inovação acontece, é essencial compreender as implicações das interações sistemáticas entre os praticantes, incluindo seu potencial para a cocriação de valor. Este é o assunto abordado na próxima seção.

4.4 Implicações das interações sistemáticas entre usuários e provedores nas inovações em serviços

As interações promovidas pelo Programa Paraíba acontecem, em sua maioria, durante os episódios de práxis, mas também durante momentos informais e por meio de interações virtuais, que conjuntamente evidenciam um conjunto de práticas de engajamento dos diversos atores. Tais interações possuem uma sistemática própria e são imbuídas de aspectos contextuais que moldam a forma como as trocas entre os atores acontecem e adquirem significado para estes. Nesse sentido, a finalidade desta seção é compreender as implicações geradas pelas interações sistemáticas em torno da Inovação em Serviços a partir da dinâmica do contexto estudado. Para tanto, a seção aborda, inicialmente, os fatores influentes nas interações, os quais resultam diretamente na Cocriação de Valor. A seção finaliza este capítulo com a representação da Dinâmica das Interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário à luz da Estratégia como Prática.

4.4.1 Fatores influentes nas interações entre os praticantes e a Cocriação de Valor

As narrativas dos entrevistados e as observações em campo permitiram a compreensão de fatores que influenciam diretamente as interações no contexto pesquisado e, assim, contribuem com o entendimento acerca das implicações geradas. A princípio, verificou-se que as interações entre atores do Programa Paraíba promovem a construção de discursos relativos a determinados assuntos, e, com efeito, a definição do “**Conteúdo**” da comunicação reflete muito do processo de inovação, na medida em que evidencia se o foco da discussão está relacionado ou não às problemáticas vivenciadas pelos usuários. A importância do conteúdo nas interações é reforçada pelos achados de Gustafsson, Kristensson e Witell (2012). No contexto pesquisado, o conteúdo mencionado pelos entrevistados esteve diretamente relacionado aos temas abordados nas comissões temáticas, conforme as falas a seguir.

O assunto principal é a agricultura, né? É só mais o conhecimento da área rural, as melhorias, os avanços que têm sido “botado” em prática. [...] voltado para semente, voltado para o reflorestamento, Agroecologia, para eliminar os transgênicos. (EU10)

Cada seminário tem uma especificidade, né? Mas a coisa que mais se defende realmente é a Agroecologia, e quando se “tá” defendendo a Agroecologia você tá defendendo um montão de princípios. Quando você “tá” defendendo a Agroecologia tá o respeito à natureza, tá a preservação da água, a preservação da mata, tá as políticas públicas... (EU5)

A gente discute conteúdos que estão voltados para o trabalho da comissão... Uma reunião vai discutir a questão da criação animal na comissão de criação animal, outra vai se discutir a questão de armazenamento de forragem, a questão das raças nativas, a questão dos fitoterápicos para cura de pragas, a reunião da comissão de sementes discute a importância dos bancos de sementes crioulas, se é uma reunião da comissão de mercado vai discutir um preço justo de produção agroecológica sem uso de veneno... (EP1)

De fato, as falas de EU10, EU5 e EP1 revelam que o debate central acontece em torno da Agroecologia, que se desdobra em discussões a respeito de subtemas abordados pelas comissões temáticas. Os entrevistados destacaram uma diversidade de assuntos abordados, os quais são apresentados na Figura 9, elaborada com o auxílio do Nvivo, com o intuito de proporcionar uma visão geral dos termos mais expressivos sobre os temas abordados nas interações.

Figura 9 - Principais termos mencionados a respeito do conteúdo das interações



Fonte: elaboração própria (2018).

O tema de maior destaque foi “sementes”, que também teve sua variação no singular “semente” mencionada, seguida do termo “comissões”, revelando a ligação dos assuntos com os temas de cada uma delas, mas também “Agroecologia”, “água” (relacionada ao tema recursos hídricos) e “animal” (relacionada ao tema de criação animal). Esses achados vão ao encontro da afirmação de Neghina *et al.* (2014) de que a relevância do conteúdo contribui para aumentar o conhecimento dos participantes e potencializa o alcance do objetivo da interação. Assim, é possível afirmar que os conteúdos abordados nas interações pesquisadas permitem a construção de uma linguagem compartilhada entre os praticantes, atuando como uma espécie de amálgama que une os discursos e medeia o processo de colaboração durante o desenvolvimento de inovações. Adicionalmente, as interações focadas diretamente nas problemáticas vivenciadas pelos usuários, além de permitirem a criação de novos conhecimentos, otimizam a forma como o processo de inovação é conduzido.

Outra questão que se destaca em torno das interações é a sua “**Frequência e Diversidade**”, que diz respeito à regularidade e multiplicidade dos modos de relacionamento proporcionados pelo provedor em torno do desenvolvimento de novos serviços, conforme destacado pelos entrevistados.

Eu participo muito. Não sei nem te dizer o quanto, mas muito...sempre estou nos eventos porque eu gosto muito. (EU4)

Eu quando não estou em reunião, eu faço parte da comissão municipal e executiva, ou seja, é um ampliador do Polo também, com a juventude. Quando a gente não está lá, a gente está na coordenação municipal, na comissão, quando não, a gente também está fazendo o que? Participando de mutirões que é com a infância e a juventude, então de certa forma a gente não se prende só à comissão de juventude. (EU3)

Agora eu diminuí mais um pouco porque eu voltei a estudar, mas a gente está sempre participando...Mas municipalmente eu estou sempre participando. (EU8)

É uma frequência bem intensa, o que eu posso te falar é que nesse território praticamente todos os dias existe uma atividade de campo sendo desenvolvida numa comunidade. (EP1)

A gente tem que participar, eu acho que há um prejuízo muito grande quando acontece um evento que você não participa, eu vejo isso. (EU10)

Apesar de não ser possível mensurar uma quantidade exata de interações e do tempo investido nelas, entende-se que a regularidade das comunicações intensifica a troca de conhecimentos e, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências dos participantes sobre aquilo que é foco nas interações. Adicionalmente, acredita-se que quanto mais frequentes as interações, maior será a capacidade do usuário de influenciar no serviço, principalmente pelo fato de os *feedbacks* serem mais frequentes, o que é confirmado nos achados de Gustafsson, Kristensson e Witell (2012). As falas de EU4, EU3 e EP1 destacam a frequência intensa das interações e, na visão de EU10, a ausência dos usuários nos episódios é muito negativa para eles. No que se refere à diversidade das interações, destacada na fala de EU3, admite-se que diferentes experiências sejam capazes de captar a participação do usuário de maneiras complementares.

Diante dessa dinâmica de interações sistemáticas, as trocas entre usuários, provedores e demais parceiros do Programa são mediadas por processos comunicativos, nos quais estes atores necessitam de espaços efetivos de fala que caracterizem uma “**Orientação do Diálogo**” multidirecional, oportunizando, assim, a explicitação das diferentes vozes participantes. Os discursos a seguir abordam essa orientação.

Eles [técnicos] ficam o tempo todinho escutando os agricultores, eles escutam para ver a opinião dos agricultores e depois, lá no final, eles sempre mostram uma pesquisa que foi desenvolvida na região, que muitas vezes a pesquisa bate perfeitamente com a ideia do agricultor. (EU11)

Eu já dei várias sugestões... que a gente fala pelas pessoas, pelo grupo que “tá” lá. A gente fala e é respeitada, e nesse momento... a gente toma decisões, lança propostas e são aceitas. (EU1)

Eles querem que a gente palestre e acata aquele trabalho que a gente está fazendo [...] ele [o técnico] sempre quer a participação do agricultor. (EU7)

É tudo debatido, é importante para as famílias? É. Então isso já uma coisa que é ouvido, né? (EU4)

Eu acho que hoje nós temos, assim... eu diria que é um diálogo muito bom, né? A gente tem tido essa preocupação, desse respeito, e as pessoas têm dialogado com franqueza e com capacidade também com a gente. [...] A gente tem tido uma preocupação de valorizar muito o que eles falam, né, para poder a partir do nosso conhecimento interagir com aquelas experiências deles. (EP2)

As narrativas de EU1, EU7 e EU4 evidenciam que os usuários acreditam na sua capacidade de influenciar o diálogo durante as interações, e isso, certamente, aumenta a propensão a contribuírem com o desenvolvimento de novos serviços pelo fato de perceberem que suas falas são ouvidas e consideradas na condução do Programa. Verifica-se que tanto EU1 quanto EP2 utilizam o termo ‘respeito’ para caracterizar a forma como o diálogo acontece, o que permite inferir que a comunicação é democrática entre os participantes. Semelhante a Prahalad e Ramaswamy (2004), acredita-se que é necessário se desenvolver uma compreensão empática no contexto da experiência da interação entre os atores e isso precisa estar aliado à transparência das informações. Por outro lado, um diálogo equilibrado entre os atores implica a minimização de uma das principais barreiras à inovação baseada em interações: o distanciamento entre provedor e usuário, abordado por Dona Sundbo (2011) como alteridade.

Apesar de os usuários mencionarem o empenho em participar das interações e a existência de um diálogo participativo, emergiram na pesquisa alguns “**Aspectos que Restringem a Participação**” destes atores nos episódios de práxis que proporcionam as interações. O aspecto mais referenciado nas narrativas esteve ligado à questão da violência no campo, que limita ou impede o deslocamento do beneficiário para participar de algumas das interações, especialmente aquelas que são realizadas durante dois ou três dias e, por isso, necessitam que o participante pernoite no local do evento devido à distância da sua residência. Esse fato foi observado durante o encontro de PMA e do Seminário e impacta na qualidade da participação das pessoas, visto que alguns participantes precisam se ausentar dos episódios antes de seu encerramento.

Um grande desafio hoje das pessoas participarem é a violência no campo... a insegurança no campo. Então as famílias saem muitas vezes “pros” eventos, não pode dormir, porque se deixar a casa só, no outro dia é arrombada ou a mulher não pode ficar só em casa e isso é durante o dia, durante à noite,

então hoje pra gente a insegurança no campo é muito forte. [...] E ainda tem agricultores, agricultoras que não participam mesmo porque não quer. (EU15)

A hora que o pessoal me liga: “tem um evento, em tal canto, tem como você ir?” Eu dou o meu jeito e vou... muitas vezes eu falho assim, porque tem mais de um evento num dia só, aí não tem como eu me dividir, aí eu escolho aquele que é mais importante, pronto! (EU14)

Como são muitas ações, às vezes, as famílias reclamam que participam muito, porque às vezes a mesma pessoa “tá” em várias ações, aí tem essa dificuldade. (EP2)

Devido ao risco em deixar a propriedade sozinha durante os eventos, EU4, EU5 e EU11 ressaltam que é necessária certa organização para participar dos episódios, tanto em relação a planejar o manejo da propriedade na sua ausência quanto em relação a garantir a segurança da propriedade, sendo necessário, na maioria das vezes, contar com a ajuda de outras pessoas. Contudo, EP15 revela que alguns beneficiários não participam por falta de interesse e, de fato, Sabourin *et al.* (2014) já haviam evidenciado que os níveis de participação dos usuários nas atividades que promovem interação variam de acordo com seus interesses e disponibilidade. Adicionalmente, EP2 ressalta que algumas famílias estão ligadas a vários temas, e isso faz com que haja a necessidade de participarem de muitas atividades, o que pode representar um inconveniente para este usuário. Um exemplo disso é a fala de EU14, ao afirmar ser necessário, algumas vezes, escolher em qual atividade participar pelo fato de ter demandas simultâneas.

Os aspectos restritivos conduzem à reflexão de que, apesar de as interações propiciarem trocas importantes entre provedor e usuário, é necessário que elas sejam utilizadas para fortalecer os processos organizacionais, conforme alertam Neghina *et al.* (2014), incluindo a inovação. Em situação adversa, as interações podem gerar inconvenientes que resultem em percepções negativas. Isto porque uma má experiência do usuário pode ser capaz de destruir valores construídos ao longo do tempo (CHANDLER; VARGO, 2011; AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015) e mascarar benefícios relacionados à sua participação.

Outro aspecto que influencia nas interações se refere aos “**Benefícios Percebidos**”. Em relação àqueles gerados aos provedores, a interação com usuários é considerada benéfica devido ao potencial de resultar em ideias inovadoras e originais, conforme já discutido amplamente na literatura (MAGNUSSON, 2003; KALLIO; LAPPALAINEN; TAMMELA, 2013). Por outro lado, os “Benefícios” percebidos pelos usuários precisam ser investigados devido ao potencial de aumentar seu envolvimento e contribuição com o processo de inovação

(OLIVEIRA; VON HIPPEL, 2011). Os discursos dos usuários do Programa Paraíba revelam que a participação destes atores nas interações gerou implicações para o modo como eles passaram a praticar a agricultura, resultando, conseqüentemente, em melhores condições de vida.

Quando a gente vai “pra” esses eventos, a gente vai também buscar o conhecimento como eu já falei, às vezes você tá com um problema na sua comunidade, e esse evento serviu “pra” você botar a comunidade “pra” avançar. (EU10)

Na minha visão... a gente tem uma independência, você vê que você aprendeu, até então aprendeu X coisas, mas você pode aprender mais, participando, e você tem aquela independência para você não trabalhar para ninguém. (EU11)

Me deu a oportunidade de particularmente crescer, evoluir, conhecer muita coisa, desenvolver. [...] Eu acho que promove muito forte a coisa da informação. (EU12)

A gente melhorou não só a condição de vida, a partir do que a gente tem “pra” comer, mas melhorou a nossa condição de vida através do conhecimento, do saber e do se sentir dono daquele conhecimento. (EU13)

Primeiro é a valorização da gente como agricultor, agricultora, que isso com esse trabalho ampliou na sociedade, o povo sabe o que é, entende mais o que é ser agricultor, a importância do agricultor, da agricultora, né? [...] Outra coisa é o acesso ao conhecimento, o acesso ao conhecimento é uma coisa que ninguém rouba da gente. (EU15)

A aquisição de conhecimentos foi o elemento mencionado por praticamente todos os entrevistados, e esse conhecimento permitiu, segundo EU11, fazer uma agricultura diferente daquela que era praticada no passado. Essa comparação realizada pelos usuários evidencia que essa dinâmica de interações permitiu que fossem construídos valores ao longo do tempo. A Figura 10 destaca os termos mais expressivos nos discursos dos usuários no que se refere a tais benefícios.

Figura 10 - Principais termos mencionados a respeito dos Benefícios das interações



Fonte: elaboração própria (2018).

Os termos presentes na Figura 10 ajudam a sintetizar a visão dos usuários sobre o fato de a participação nas interações, oportunizadas pelo Programa em torno da inovação, ter permitido o acesso a conhecimentos que foram incorporados à sua atividade, gerando diversificação da produção, autonomia e novas formas de comercialização dos produtos, conforme se verifica nas narrativas a seguir.

A gente passou a ter mais autonomia de vida, mais condição de participação, você vê aqui... eu vou “pra” uma feirinha daquela como eu fui sexta-feira, mas eu vou, chego lá eu levo meu “produtozinho”, eu sei onde vender, eu tirei o atravessador que tirava o pão da minha mesa [...] eu tenho uma base de conhecimento que vem tudo da agricultura familiar, vem fortalecer o meu conhecimento. (EU7)

Eu acho que pra mim foi a questão do conhecimento, e que esse conhecimento não trouxe apenas questão financeira, mas melhorou em tudo, né?, porque eu fiz um curso [superior] pensando em ir para fora procurar um emprego, mas quando eu comecei a participar dessa dinâmica, a gente viu que tinha capacidade de se manter aqui sem precisar ir “pra” fora, que o mercado não tem como absorver toda mão de obra, e aqui a gente tem condição de ter uma renda e ao mesmo tempo ter um pouco mais de conhecimento. (EU8)

Com efeito, o impacto sobre a renda foi citado pelos usuários como um dos benefícios que resulta das trocas de conhecimento que ocorrem nas interações, principalmente aquelas ligadas à comissão de mercado, que possibilitou a desvinculação do agricultor de agentes que

penalizam a sua lucratividade, na medida em que constituiu, juntamente com a Ecoborborema, um conjunto de feiras específicas para comercialização desses produtos. Este e os outros aspectos citados são relevantes pelo fato de a base da troca no serviço ser definida em termos de benefícios percebidos e determinados exclusivamente pelo usuário, conforme proposto por Vargo e Lusch (2004, 2008).

Os benefícios referenciados nas falas dos usuários evidenciam que seus interesses pessoais estão contemplados nas trocas e isso potencializa o engajamento e a contribuição desses atores nas interações (NICOLAJSEN; SCUPOLA, 2011). Ao reconhecerem esses benefícios, os usuários fornecem um indicativo de que as trocas propiciadas pelas interações fazem emergir valores relevantes para eles. Importante ressaltar que, durante as entrevistas que eram realizadas nas propriedades rurais, os agricultores tomavam a iniciativa de demonstrar a esta pesquisadora os avanços e a aplicação dos conhecimentos que adquiriram com os demais atores, reforçando essa percepção de benefício. Assim, concorda-se com Costa (2015) quando afirma que as relações de troca envolvem sacrifícios e benefícios, mas estes últimos devem se sobrepôr aos primeiros para que o envolvimento na troca adquira sentido na perspectiva dos envolvidos.

Nesse sentido, o conjunto de evidências encontradas nesta pesquisa permite afirmar que as interações promovidas pelo Programa Paraíba fazem parte da lógica institucional desenvolvida em torno da inovação. Tais interações, promovidas pelo provedor e realizadas com a participação ativa dos usuários, representam uma plataforma da Cocriação de Valor (VARGO; LUSCH, 2008). Isto porque a condição essencial para a cocriação é a existência de interações nas quais o usuário se engaja em atividades específicas de integração de recursos com o intuito de desenvolver ofertas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; VARGO; AKAKA, 2012; AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015). Assim, é a partir das interações que o valor emerge durante o uso do serviço e adquire um significado próprio conferido pelo usuário em um dado contexto.

De fato, o caso pesquisado evidenciou que o usuário atua em instâncias coletivas de decisão e em diversas atividades coletivas com foco no desenvolvimento de novos serviços. Estas interações são influenciadas pelos fatores identificados no Quadro 15, os quais impactam diretamente na Cocriação de Valor.

Quadro 15 - Fatores influentes nas interações com foco na Cocriação de Valor

Categoria	Subcategoria	Unidades de Significado
Fatores influentes nas interações	Conteúdo	Temas abordados nas interações diretamente relacionados ao serviço
	Frequência e diversidade	Interações sistemáticas, regulares e diversificadas
	Orientação do Diálogo	Diálogo multidirecional e democrático no que se refere à participação dos diferentes atores
	Restrições à participação dos usuários	Aspectos que dificultam/restringem a participação do usuário
	Benefícios percebidos	Percepção de resultados positivos da interação

Fonte: elaboração própria (2018).

Portanto, acredita-se que o sucesso da Inovação Centrada no Usuário é dependente da forma como estes fatores são tratados no contexto, posto que as interações proporcionam as experiências que influenciam na percepção de valor conferida pelo usuário a partir da integração de recursos com os múltiplos atores. O caso do Programa Paraíba revelou, ainda, que diversas modalidades de interação, tanto presenciais quanto virtuais, são organizadas e coordenadas pelo provedor como forma de oferecer propostas de valor e influenciar positivamente as experiências dos usuários (GRÖNROOS, 2011). Certamente, o engajamento nessas propostas de valor é voluntário, mas os usuários pesquisados revelam participar dessa dinâmica há anos e mesmo após o encerramento de alguns projetos, o que é um forte indício de que seus interesses estão sendo contemplados e que as experiências geradas têm sido relevantes.

As interações, apesar de coletivas, envolvem uma dimensão de reflexão individual e outra social e, por este motivo, aquilo que o indivíduo experiencia a partir das interações resulta em percepções heterogêneas de cada sujeito, segundo defendem Helkkula, Kelleher e Pihlström (2012) e Jaakkola, Helkkula e Aarikka-Stenroos (2015). Assim, se o usuário do Programa opta pela participação nesses momentos coletivos e pela combinação de esforços com outros atores, decerto, está pensando no retorno não somente para si, mas também para outros indivíduos. No caso pesquisado, verifica-se que os usuários envolvidos focam não somente nos interesses pessoais, mas também naqueles valores que atendem a outros usuários, evidenciando a noção de “Cocriação para os outros” ou “Valor Público”, conforme definem Lehtonen e Tuominen (2011) e Edvardsson *et al.* (2013). Os discursos a seguir confirmam essa afirmação.

Nós levamos a coisa a sério, a gente não aprende uma coisa e fica só “pra” gente, a gente aprende uma coisa na prática. Se a gente precisar, se alguém precisar fazer um intercâmbio, a gente aceita [...]. Aí você vê que realmente é capaz, se alguém precisar você pode orientar uma pessoa a fazer, você tem capacidade para isso! (EU11)

O agricultor vai aprender “pra” experimentar e também passar pra o outro, porque tá recebendo lá na ponta. Você vai fazer uma visita de intercâmbio lá, o agricultor vai apresentar sua experiência, mas ele também já pegou de outro, então já “tá” sendo multiplicado, é uma semente a mais plantada. (EU13)

Sempre trago muita informação, às vezes no meu assentamento aqui, eu vejo que o companheiro “tá” fazendo uma atividade que eu já fiz e não estou mais fazendo porque não “tá” dando certo! Eu sempre chamo ele e digo, olhe você “tá” fazendo um trabalho aqui que eu fiz e não deu certo, mas eu mudei e fui para uma reunião e vi que os companheiros lá tão trabalhando dessa forma aqui. Sempre as pessoas dizem, mas Seu fulano eu trabalhando errado, o senhor chegou lá me orientou e deu certo! Então isso para mim é muito bom, porque o conhecimento não ficou só comigo, eu participei e passei para outro companheiro. (EU7)

As falas apresentadas revelam que o usuário se engaja nas interações em torno da inovação e compartilha os conhecimentos que foram adquiridos ao longo do tempo. Conforme EU11 destaca, isso acontece porque tal capacidade foi desenvolvida. A reflexão realizada por EU13 mostra que este usuário tem consciência que os conhecimentos e as experiências compartilhadas por ele resultaram de trocas com outros atores e, por este motivo, ele tem o mesmo compromisso. Ainda assim, EU7 revela com orgulho a capacidade de orientar outros agricultores e compartilhar o conhecimento adquirido nas formações, reforçando o caráter coletivo e experiencial da Cocriação de Valor no caso pesquisado.

De fato, a Cocriação de Valor é experiencial e capaz de resultar em significados próprios para o usuário (VARGO; LUSCH, 2006, 2008). No Programa Paraíba, as interações se fundamentam na experimentação, realizada a partir da atuação central do usuário, evidenciando, assim, este caráter experiencial da cocriação e comprovando a afirmação de Grönroos e Voima (2013) de que o usuário está no comando da Cocriação de Valor. Isto porque quem cria valor é o usuário durante a experiência de consumo do serviço (Valor de Uso), enquanto o provedor apenas faz a proposta de valor (GRÖNROOS, 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

A experiência de consumo (HELKKULA; KELLEHER; PIHLSTRÖM, 2012) ou experiência de valor do usuário é ainda influenciada pelo seu contexto fenomenológico de vida, tais como momento, fatores ambientais e acesso a recursos, assim apontam Vargo e Akaka (2012) e Akaka, Vargo e Schau (2015). Isso remete à noção de Valor em Contexto que

complementa a noção de Valor de Uso. Assim, o fato de os aspectos contextuais aos quais os usuários estão submetidos serem mutáveis significa que a percepção de valor também o é.

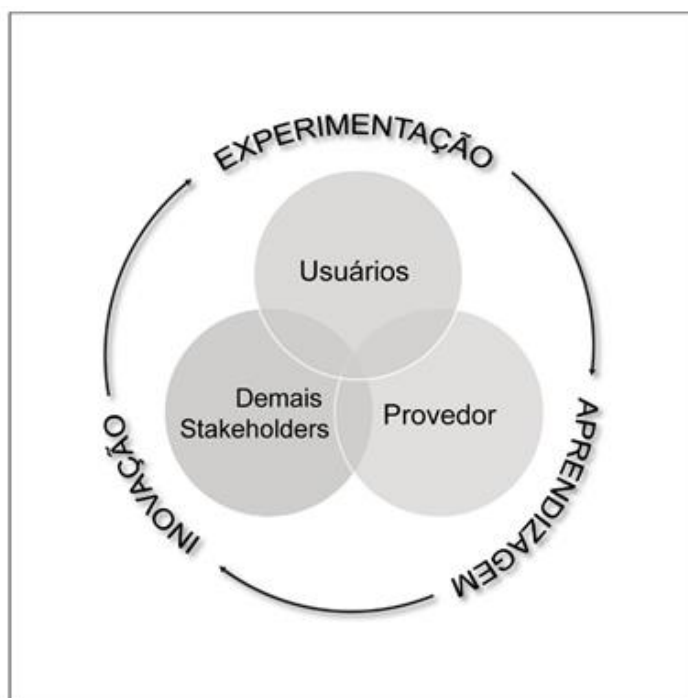
Por fim, a partir das reflexões teórico-empíricas desenvolvidas até o presente, considerou-se pertinente conjugar os elementos evidenciados ao longo deste capítulo em uma estrutura de referência, conforme se verifica na seção a seguir.

4.4.2 Representação da dinâmica das interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário à luz da Estratégia como Prática

O itinerário da pesquisa conduziu à construção desta última seção do capítulo de resultados, na qual inicialmente se apresenta uma lógica mais ampla da inovação na perspectiva mais colaborativa e, em seguida, uma estrutura de referência que representa a dinâmica das interações na Inovação Centrada no Usuário a partir da lente da Estratégia como Prática.

O desenvolvimento de novos serviços a partir de uma atuação protagonista do usuário representa uma arena de interações contínuas e sistemáticas que possibilita a integração de diversos atores, internos e externos ao contexto organizacional, evidenciando que a inovação se tornou democratizada (VON HIPPEL, 1988, 2005). A articulação destes atores é organizada em torno de uma Comunidade de Inovação que fornece o suporte necessário às interações e atua como um fórum de compartilhamento de conhecimentos. Apesar da importância de cada ator para o desenvolvimento de novos serviços, é o usuário que ocupa o papel central pelo fato de ser ele o foco do serviço. Assim, a Inovação em Serviços Centrada no Usuário segue uma lógica baseada em três elementos principais: experimentação, aprendizagem e inovação (Figura 11).

Figura 11 - Lógica da Inovação em Serviços Centrada no Usuário



Fonte: elaboração própria (2018).

A Figura 11 apresenta a lógica da Inovação Centrada no Usuário, que se pauta na integração dos distintos atores, representados primordialmente pelos usuários, provedores e demais *stakeholders*, que podem ser financiadores, parceiros e outros grupos de interesse. Nesta lógica, os conhecimentos dos múltiplos atores são articulados por meio de processos de Experimentação nos quais o usuário desempenha um papel central. Entende-se que tais experimentações possibilitam que as competências sejam colocadas em ação na busca de soluções para as problemáticas vivenciadas pelo usuário.

A Experimentação é o ponto de onde a lógica da Inovação Centrada no Usuário parte, porém, é requerida capacidade para engajar o usuário e torná-lo, de fato, um experimentador. É nesse papel de experimentador que o usuário se integra plenamente aos demais participantes durante todo o processo de inovação. Ao assumir um papel ativo, os usuários realizam reflexões individuais e coletivas em torno das experiências que lhes foram proporcionadas durante o desenvolvimento do novo serviço, e estas reflexões, aliadas às dos demais atores, resultam na Aprendizagem, que é apropriada e, posteriormente, se reflete em inovações em serviços. Nesta lógica, o usuário é um coautor que experimenta, reflete, desenvolve e se apropria das inovações, de maneira articulada aos demais atores.

Assim, a ideia que fundamenta a Figura 11 é importante para entender a racionalidade que orienta a inovação que tem o usuário como ator central, mas ainda não evidencia de modo

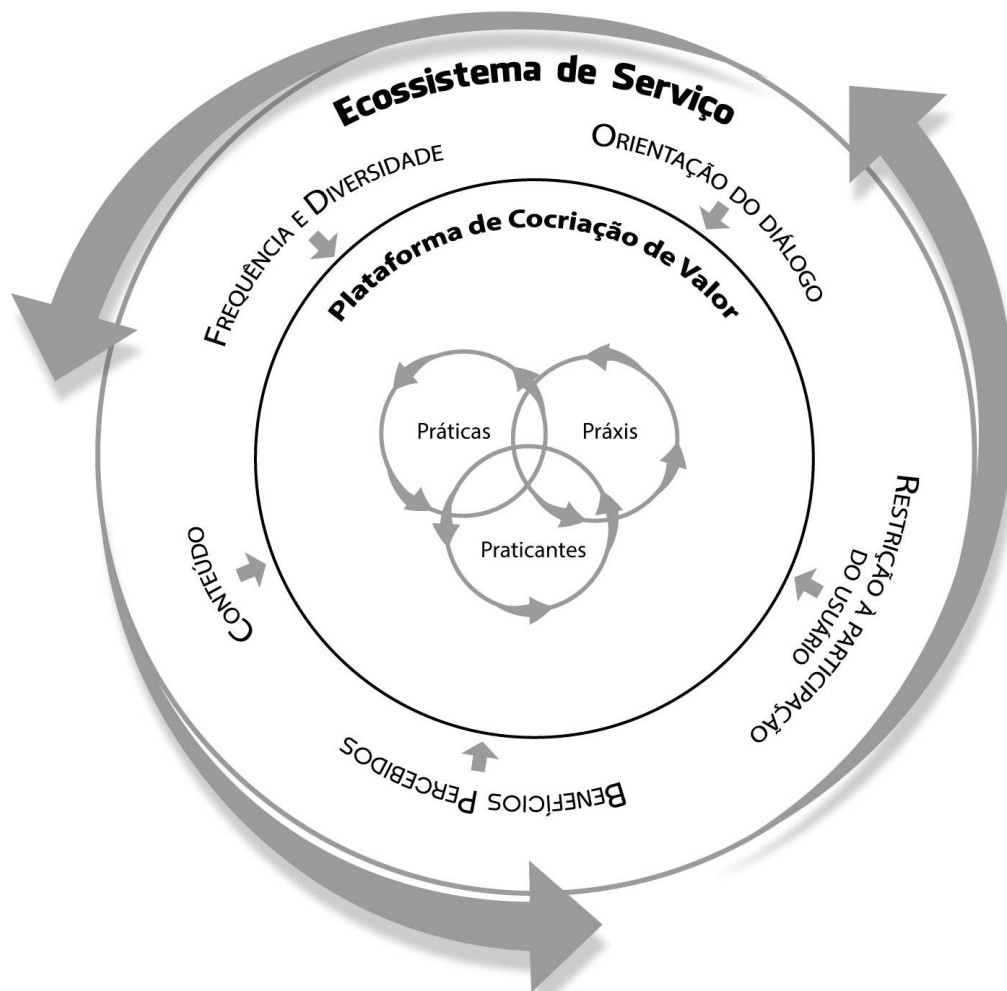
mais específico como a dinâmica envolvida efetivamente ocorre. A lógica deixa claro que, apesar de o usuário ser uma fonte de inovação (VON HIPPEL, 1988) e, conseqüentemente, sua atuação ser central para o desenvolvimento de novos serviços, o foco da inovação deve ser ampliado para além da interação entre provedor e usuário, posto que a atuação dos demais atores revela direcionamentos importantes.

A articulação entre os múltiplos atores expõe a complexidade da inovação na perspectiva democrática, e isto direcionou esta pesquisadora para a necessidade de recorrer à noção de Ecossistema de Serviço no intuito de explicar a dinâmica das interações na inovação, conforme se verifica na Figura 12. O Ecossistema pode ser entendido como um sistema autoajustável capaz de reunir distintos elementos e atores que desenvolvem e compartilham lógicas próprias para a criação de valores que incidem sobre todos os envolvidos (VARGO; LUSCH, 2011; AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015). Essa dinamicidade e capacidade de autoajuste do Ecossistema é representada pelas setas externas na Figura 12. Estes múltiplos atores atuam na combinação de recursos dentro de uma dimensão espaço-temporal, conforme alertam Vargo e Akaka (2012), e esse aspecto é essencial quando se trata de interações.

Nesse sentido, o Ecossistema de Serviço abriga rotinas e procedimentos relacionados ao sistema de trocas, dentre eles aqueles que se referem às interações em torno da inovação, que evidenciam a Plataforma de Cocriação de Valor capaz de congrega todos os atores. Tais interações, desenvolvidas com foco em novos serviços, são influenciadas por alguns fatores relativos a: conteúdo das interações; frequência e diversidade; orientação do diálogo; restrições à participação dos usuários e benefícios percebidos. Estes fatores impactam diretamente na forma como os atores interagem e, conseqüentemente, na percepção de valor conferida pelo usuário.

Os participantes das interações atuam continuamente na combinação de recursos, mobilizando suas competências e características técnicas em benefício da troca. Estes são considerados praticantes de Estratégia (incluindo o usuário), que atuam na tomada de decisões e na condução de todo o processo de inovação. Desse modo, a participação sistemática do usuário no desenvolvimento de novos serviços permite que seus conhecimentos e competências sejam utilizados para captar de modo mais preciso as necessidades de todos aqueles que deverão ser beneficiados com o novo serviço. Ao mesmo tempo em que a integração de distintos atores permite a combinação de competências complementares, também propicia o surgimento de interesses contraditórios que são negociados e fazem emergir práticas relacionadas à inovação, conforme Figura 12.

Figura 12 - Estrutura de Referência da Dinâmica das Interações em Inovação em Serviços Centrada no Usuário à Luz da Estratégia como Prática



Fonte: elaboração própria (2018).

As Práticas evidenciam o modo como a estratégia em torno da inovação é construída e colocada em ação. Elas são dinâmicas, se modificam ao longo do tempo e revelam os comportamentos rotinizados que os atores compartilham. Ainda assim, para compreender as Práticas de maneira mais detalhada, sugere-se a adoção da classificação de Jarzabkowski (2005) em três modalidades: aquelas que coordenam o processo de estratégia (práticas administrativas), aquelas que fornecem os recursos simbólicos e discursivos para moldar a estratégia (práticas discursivas), e aquelas que promovem interações para promover oportunidades de interação (práticas episódicas).

De modo articulado às Práticas, é possível visualizar na Figura 12 a existência dos fluxos de atividades nos quais os praticantes se engajam — são as Práxis — e elas expõem detalhes importantes de como os atores atuam na integração de recursos. As Práxis indicam as atividades situadas que compõem a criação e a implementação das estratégias (WHINTTINGTON, 2006); neste caso, o foco são aquelas relacionadas à inovação. Assim, a articulação entre Práticas, Práxis e Praticantes resulta no fazer estratégico, ou *Strategizing* (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), que estabelece as diretrizes orientadoras para o desenvolvimento de novos serviços, e assim reforça o caráter coletivo da inovação. É essencial ressaltar que existe um conjunto de outras Práticas e Práxis relacionado a diferentes subsistemas organizacionais, mas o foco aqui é direcionado para aquelas relacionadas às interações que contribuem com o desenvolvimento de novos serviços. Essa informação é fornecida para não dar a falsa impressão de que a atuação destes elementos é limitada ao desenvolvimento de novos serviços.

A relação entre os elementos do *Strategizing* não é linear como pode aparentar inicialmente, mas possui uma configuração dinâmica e, até certo ponto, desordenada pelo fato de as influências entre eles serem simultâneas. As setas, ao redor de cada um destes elementos, representam a dinamicidade da inter-relação e a capacidade de modificação devido à recursividade da influência. Ao mesmo tempo Práticas, Práxis e Praticantes são permeáveis por outros elementos que interagem no Ecossistema de Serviço.

Adicionalmente, este caráter dinâmico dos elementos do *Strategizing* se deve à existência de um contexto social particular e de seu arcabouço capaz de gerar implicações diversas sobre o modo como os praticantes se engajam e permanecem atuando no processo de inovação.

O contexto social pode ser entendido como um composto de normas, regras e símbolos que medeiam a relação entre os múltiplos atores e revelam as lógicas institucionais do Ecossistema de Serviço. Nesse sentido, as normas e regras são definidas entre os Praticantes e passíveis de modificações ao longo do tempo e, em relação aos símbolos, entende-se que eles fornecem um suporte à coordenação das interações e à integração de recursos, bem como influenciam diretamente na avaliação de valor feita pelos usuários. Os símbolos também se tornam explícitos na promulgação das práticas, inclusive aquelas de natureza discursiva.

Dessa forma, estes elementos que compõem o contexto social orientam as interações entre os atores, apropriando as problemáticas dos usuários que deverão ser convertidas em inovação e, assim, influenciando na construção de Práticas e Práxis. Aliado ao contexto, outro elemento relevante são os recursos, fundamentais para mediar as interações com foco na

inovação. É essencial esclarecer que tanto os elementos que compõem o Contexto Social como as competências dos praticantes podem ser entendidos como recursos operantes na Lógica Dominante do Serviço, na medida em que produzem efeitos sobre outros recursos. Mas existe também outra modalidade de recursos de natureza distinta: são os operandos, representados por todos aqueles que recebem o efeito da troca.

Os elementos do *Strategizing*, aliados ao contexto social e aos recursos, revelam a arquitetura das Interações em torno da Inovação, entendida como um esquema de como os atores, dentre eles o usuário, se articulam por meio de lógicas compartilhadas. Tais interações com foco no desenvolvimento de novos serviços podem ser entendidas como uma plataforma de Cocriação de Valor, nas quais os praticantes se engajam em experiências únicas organizadas na forma de propostas de valor feitas pelo provedor. Consequentemente, a arquitetura das interações mostra como o usuário se engaja na Cocriação de Valor.

As experiências nas quais os praticantes se engajam fazem emergir valores que são fenomenologicamente determinados pelo usuário, segundo a LDS, e por este motivo argumenta-se, desde o início desta seção, que a Inovação Centrada no Usuário é experiencial. Os valores criados pelo usuário, apesar de serem idiossincráticos e determinados unicamente por ele, como defendem Vargo e Lusch (2008, 2011) e Vargo e Akaka (2012), possuem uma dimensão coletiva e intersubjetiva pelo fato de emergirem da experiência de interação.

Assim, o valor emerge da experiência de uso da oferta (Valor de Uso) durante a interação e, por isso, não tem como determiná-lo a priori. Por outro lado, esta experiência de uso acontece num momento e contexto particulares, resultando na noção de Valor de Contexto, proposta por Chandler e Vargo (2011). Porém, a Cocriação de Valor envolve uma tomada de consciência compartilhada, fundamental para que o valor incida sobre os participantes do Ecossistema. Isto porque, ao se engajar nas interações, a intenção do praticante é gerar benefícios não somente para si, mas também para a ampla gama de atores envolvidos. Desse modo, a Cocriação de Valor, resultante das interações com foco na inovação gera implicações sobre todos os Praticantes de estratégia e demais elementos do Ecossistema de Serviço, provocando mudanças e adaptabilidade do sistema.

5 CONCLUSÕES

A trajetória percorrida até o momento suscitou algumas reflexões que, muito além de colocar um ponto final na discussão, buscam evidenciar que os resultados encontrados podem se desdobrar em novas pesquisas. Desse modo, este capítulo aborda as principais conclusões que emergiram das reflexões teórico-empíricas resultantes deste trabalho e, para tanto, está subdividido em três momentos: inicialmente, discute-se como os objetivos propostos foram alcançados e as principais conclusões relacionadas a eles; em seguida, abordam-se as contribuições teóricas e práticas da pesquisa; e, por fim, a última seção destaca as limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

5.1 Discussão dos objetivos

Esta pesquisa partiu da concepção de que a inovação é uma atividade social fundamentada no envolvimento de atores internos e externos ao contexto organizacional, que interagem sistematicamente na busca de desenvolver soluções inovadoras capazes de resultar na Cocriação de Valor. Para guiar esta discussão, partiu-se de uma problemática central: como ocorre a dinâmica das interações na Inovação em Serviços Centrada no Usuário na perspectiva da Estratégia como Prática?

Com a finalidade de elucidar tal problemática, foram definidos três objetivos. O primeiro deles buscou “descrever o processo de Inovação em Serviços, enfocando a forma como os usuários participam deste processo”. Para tanto, inicialmente foi necessário compreender a atuação da organização pesquisada, bem como sua inter-relação com os demais atores, principalmente o usuário. Esta necessidade também se deu em função das especificidades das organizações que atuam no terceiro setor.

Verificou-se que, no contexto pesquisado, a inovação é suportada pela atuação de uma comunidade que colabora entre si articulando e compartilhando conhecimentos que alimentam a dinâmica da inovação. A combinação entre os conhecimentos dos usuários, aliados àqueles de natureza técnico-científica dos provedores e parceiros, promove reflexões entre os participantes que se transformam em aprendizagens coletivas e fazem emergir experiências de inovação. É por meio de uma metodologia de experimentação que as experiências dos usuários ocupam a centralidade no desenvolvimento de novos serviços, evidenciada pela figura do Agricultor Experimentador.

No entanto, foram encontrados padrões diferenciados de participação e, considerando-se que nem todos os usuários se propõem a participar sistematicamente das interações, entende-se que os Agricultores Experimentadores se assemelham aos “*Lead Users*”, conforme definido por Von Hippel (1986) como aqueles usuários que possuem maior potencial de colaboração devido a um conhecimento aprofundado sobre o serviço e seu contexto e, por este motivo, conseguem antecipar algumas ideias que, sem a participação deles, seriam mais demoradas. Assim, é possível inferir que os usuários possuem papéis e influências diferenciadas em processos de inovação, e mesmo aqueles que não têm uma atuação de liderança no processo podem contribuir de modo significativo. Além disso, acredita-se que as condições contextuais e o grau de interesse do usuário em cada momento podem se modificar e, conseqüentemente, resultar em níveis de contribuição variáveis; assim, o usuário que não tinha uma atuação de “*lead user*” pode passar a tê-la.

Partindo desse entendimento, foi possível verificar que o processo de desenvolvimento de novos serviços é fruto da atuação de quatro instâncias principais de decisão, duas destas — as comissões temáticas e os encontros de PMA — são constituídas, em sua grande maioria, por usuários que possuem uma atuação capaz de promover mudanças significativas no serviço, caracterizando, assim, uma Inovação Centrada no Usuário. Desse modo, verificou-se que, por meio de tais instâncias, os usuários contribuem em todas as fases do processo de inovação. Isto, por sua vez, revela a necessidade de organizar a forma de captação da participação do usuário e a incorporação dessa participação no processo para que este usuário possa perceber como, de fato, está contribuindo.

A pesquisa permitiu, ainda, evidenciar de que forma o usuário coloca em ação suas competências quando engajado em processos de inovação. Isto foi feito por meio da utilização do modelo de representação do produto como um conjunto de vetores de características proposto por Djellal, Gallouj e Miles (2013). Os resultados demonstraram que são os problemas práticos vivenciados pelos usuários que demandam o desenvolvimento de experimentações que são, posteriormente, transformadas em inovações, reforçando a centralidade do usuário na inovação. Por outro lado, evidenciou-se que a limitação de recursos em ONGs, devido à dependência de organismos externos, pode ser um catalisador de inovações contextualizadas, de baixo custo e amplo potencial de disseminação.

Especificamente sobre as inovações desenvolvidas no contexto do Programa Paraíba, é possível afirmar que a dimensão social se sobressai, posto que há uma articulação de múltiplos atores em torno de soluções capazes de resultar em mudanças sociais significativas nas relações de troca e gerar valor para a sociedade.

Em seguida, buscou-se “caracterizar as interações entre práticas, práxis e praticantes no processo de Inovação em Serviços Centrada no Usuário”. A Estratégia como Prática foi a abordagem que possibilitou acessar as idiossincrasias do fenômeno estudado por meio da investigação dos elementos do *strategizing* no processo de inovação. Para tanto, foram mapeados e observados os episódios de práxis que representam oportunidades de interação experienciadas pelos múltiplos atores, dentre eles o usuário do serviço. Os resultados permitiram compreender os comportamentos rotinizados e o fluxo da atividade que fazem emergir o discurso e a ação da estratégia. Também foram utilizadas as dimensões ontológicas propostas por Jarzabkowski e Spee (2009) para identificar os praticantes de estratégia em termos de atores agregados (usuários, provedores e parceiros), subdivididos entre aqueles internos à organização pesquisada e os atores externos (usuários e suas organizações representativas, além dos parceiros).

Com a realização da pesquisa foi possível confirmar que o usuário é, de fato, um praticante de estratégia, na medida em que se envolve sistematicamente em decisões e protagoniza o desenvolvimento de novos serviços. Alguns destes usuários, especialmente aqueles intermediários, por vezes, podem exercer também o papel de parceiros, visto que se responsabilizam pela realização de algumas atividades durante os processos de experimentação e condução das inovações. Assim, a participação deste ator é ativa nas redes de cooperação de que ele faz parte, e isso tem implicações para a forma como as práticas e as práxis são dinamizadas. Destaca-se que a articulação de múltiplos praticantes (internos e externos) com interesses distintos é um fator que potencializa conflitos e negociações e isso molda a forma como a estratégia é posta em ação.

Em se tratando de práticas e práxis, foram identificadas 15 práticas e o fluxo situado de cada uma delas, o que proporcionou o entendimento de como as atividades em torno do processo de inovação estão estruturadas e coordenadas e as ferramentas utilizadas para integrar atores. Trata-se de um *organizing* que se fundamenta nas experiências dos praticantes, demonstra a arquitetura da inovação e, de alguma forma, revela uma identidade compartilhada, os significados próprios e os interesses dos praticantes em torno da inovação. As práticas discursivas foram aquelas que apareceram em maior quantidade, além de terem se mostrado muito influentes no contexto, o que evidencia a necessidade de dar-lhes uma atenção especial pelo fato de elas criarem a linguagem compartilhada entre os atores, bem como permitirem o acesso e a comunicação com os usuários.

No caso estudado há uma preferência por métodos experienciais ao invés de métodos tradicionais, certamente por terem potencial de captar de maneira mais detalhada a

participação do usuário de diferentes modos, além de o provedor ter a possibilidade de fornecer *feedbacks* mais rápidos.

Por fim, o terceiro objetivo específico intencionou “compreender as implicações das interações sistemáticas entre usuários e provedores nas inovações em serviços”. Verificou-se que não é suficiente promover interações por si só, mas elas precisam estar ancoradas em alguns fatores que podem ajudar no sucesso da Inovação Centrada no Usuário. Estes fatores, relativos ao conteúdo das interações, frequência e diversidade, orientação do diálogo, restrições à participação do usuário e benefícios percebidos, influenciam a participação do usuário, a depender da forma como são abordados no contexto da interação. Assim, tais fatores fazem parte das propostas de valor realizadas pelo provedor, e eles precisam ser contemplados no intuito de minimizar inconvenientes e influenciar positivamente a experiência de interação do usuário. Isto porque tais experiências interferem diretamente na percepção de valor conferida pelo usuário.

A respeito de inconvenientes relativos às interações, a pesquisa revelou que processos interativos também podem trazer impactos negativos, sobretudo se sobrecarregarem os usuários. Isso aponta para a necessidade de as organizações buscarem equilibrar a quantidade e a intensidade das interações, já que alguns usuários mencionaram que concentram sua atuação em mais de uma comissão temática e isso gera grandes demandas de participação que, às vezes, não podem ser acompanhadas por eles. Com efeito, não se pode afirmar se esse aspecto foi capaz de destruir valores já construídos, mas ele fornece indícios importantes sobre a necessidade de atentar para tal questão.

Contudo, apesar de terem sido identificados aspectos negativos relacionados às interações, pode-se afirmar que aquelas organizadas pelo Programa Paraíba são plataformas de Cocriação de Valor, já que o usuário atua na integração de recursos para criação de ofertas. Tais ofertas são desenvolvidas no intento de gerar benefícios não somente para o próprio usuário, mas também para outros atores, caracterizando a “Cocriação Para os Outros”. E isso acontece devido ao reconhecimento que os usuários possuem em torno de sua capacidade de contribuir nas experimentações. Com efeito, o fato de a pesquisa ter sido desenvolvida em um contexto do terceiro setor já fornece um indício, não uma garantia, de que possivelmente a preocupação é com o coletivo, mas, independentemente do setor de atuação, o fato de o usuário se engajar nas interações já revela certa propensão a colaborar com outros atores.

Foi constatado, ainda, que as interações acontecem por meio de padrões diferenciados de participação, de maneira que, enquanto alguns usuários continuam participando das interações, mesmo não estando ligados a algum projeto, outros decidem não o fazer.

Certamente, isso se deve às reflexões realizadas por cada ator diante das experiências a que foi submetido, resultando em percepções diferenciadas sobre os benefícios gerados para si.

Finalmente, com base nas reflexões realizadas nesta pesquisa, foi proposta uma estrutura de referência que explica a dinâmica das interações na Inovação Centrada no Usuário à luz da Estratégia como Prática, a qual contempla os elementos do *strategizing* interagindo e recebendo a influência de recursos e do contexto social dentro do Ecossistema de Serviço. A noção de Ecossistema de Serviço foi essencial para demonstrar como as interações em torno da inovação representam a plataforma de cocriação de valor que congrega uma comunidade de inovação que se articula entre si, integra recursos e capta a dinamicidade de cada um dos elementos desse sistema autoajustável.

A estrutura elaborada revela que, apesar de o usuário ser um praticante central, os demais atores são fundamentais para manter a constância das interações e, sobretudo, conservar a plataforma de cocriação ativa e atrativa ao usuário, ou seja, **a Inovação em Serviços Centrada no Usuário é uma prática socialmente construída pela articulação de múltiplos atores em torno da cocriação de valor e orientada pelo fazer estratégico que emerge da interação entre práticas, práxis e praticantes.**

5.2 Contribuições da pesquisa

O percurso desenvolvido nesta pesquisa gerou algumas contribuições do ponto de vista teórico e prático. A primeira delas se deve à articulação teórica proposta entre Inovação em Serviços Centrada no Usuário, Estratégia como Prática e Cocriação de Valor, que possibilitou uma ampliação na agenda de pesquisa de todas as abordagens, na medida em que mostrou em detalhes as particularidades a respeito da forma como os praticantes se engajam na integração de recursos e na mobilização de competências durante as interações em torno da inovação. Como ponto de intersecção entre elas, pode-se ressaltar o fato de considerarem o engajamento do ator interno e externo como capaz de agregar valor aos processos organizacionais; nesse aspecto, os pontos de vista se complementam.

Especificamente a respeito do usuário, a pesquisa contribuiu evidenciando como, realmente, o usuário interage em cada uma das fases do desenvolvimento de novos serviços. Conforme discutido no capítulo introdutório desta tese, apesar de a literatura da área ressaltar a importância da participação deste ator, não estava evidenciada a forma como isso acontecia. Dessa maneira, os resultados avançam em relação a modelos existentes, dentre eles o de

Shekar (2007), Edvardsson *et al.* (2013) e Jin, Chai e Tan (2014) sobre desenvolvimento de novos serviços.

Outra contribuição relacionada ao processo de inovação diz respeito ao fato de a pesquisa ter evidenciado, empiricamente, como uma comunidade de inovação se articula para dar suporte às inovações centradas no usuário, por meio de processos de experimentação que envolvem a cocriação de valor em uso. Assim, o detalhamento realizado neste trabalho representa uma ampliação da teoria que discute experimentação, já que ela, em geral, é abordada do ponto de vista teórico, mas carecia de evidências empíricas. A relevância destas evidências empíricas envolvendo a experimentação também se deve ao fato de ter-se demonstrado como elas são capazes de oportunizar a Cocriação de Valor.

Uma terceira contribuição está relacionada à adoção da lente da Estratégia como Prática, que possibilitou uma aproximação com os praticantes de estratégia para compreender o fenômeno da inovação a partir da perspectiva tanto daqueles que são rotineiramente abordados nas pesquisas, como provedores e parceiros, quanto daqueles pouco ou quase nunca abordados nos estudos em inovação e estratégia, como é o caso dos usuários. Por sua vez, os resultados da presente pesquisa avançam no sentido de demonstrar que o usuário é um praticante de estratégia que participa ativamente do fazer estratégico em torno da inovação. Com efeito, não foram encontrados, na literatura pesquisada, registros de adoção da perspectiva do usuário como praticante de estratégia e de como ele contribui para tal. Isto, por sua vez, alerta os pesquisadores da área para incluírem os usuários como colaboradores diretos do pensar e do agir estratégico. Esse entendimento conduz a novas perspectivas para o campo da estratégia.

Também com a utilização da lente da Estratégia como Prática, foi possível avançar no conhecimento sobre as práticas e o fluxo situado da atividade estratégica em torno da inovação e como eles estão encadeados. Ao evidenciar tais elementos, foram identificadas novas ferramentas que podem ser utilizadas para engajar os usuários e captar a participação destes atores. Além disso, as ferramentas identificadas podem ser utilizadas para articular e fortalecer os elos da rede de cooperação em torno da inovação e, apesar da peculiaridade destas ferramentas, elas podem ser replicadas e aperfeiçoadas em outros contextos.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribuiu ainda com a elaboração de uma estrutura de referência integrando os elementos do *strategizing*, os fatores influentes nas interações e a Cocriação de Valor: todos esses elementos interagindo no Ecossistema de Serviço. Acredita-se que a estrutura elaborada, apesar de ter sido desenvolvida com base em um único caso, fornece uma explicação inédita na literatura de como ocorre a dinâmica das

interações na Inovação Centrada no Usuário. Adicionalmente, a pesquisa suscita uma integração teórica que se mostrou promissora entre Estratégia como Prática e Ecossistema de Serviço, com potencial de gerar outras contribuições para os estudos em inovação.

Do ponto de vista gerencial, entende-se que uma das contribuições se refira ao fato de terem sido gerados *insights* importantes sobre como as organizações podem fazer propostas de valor que engajem o usuário e, assim, facilitar a cocriação a partir de experiências de interação. Ao compreender a importância das propostas de valor e a forma como elas podem ser conduzidas, as organizações podem aprimorar, deliberadamente, as experiências a que os usuários estão submetidos com o intuito de influenciar positivamente na percepção destes atores e, assim, aumentar as vantagens estratégicas da organização. Isto pode ser interpretado como um conjunto de orientações que poderão ser utilizadas para direcionar os esforços de inovação em outras ONGs ou organizações de outros setores, de modo a aproveitar plenamente o potencial inovador dos usuários e diminuir os riscos na condução de processos de inovação desenvolvidos numa perspectiva democrática.

Além das contribuições já citadas, a identificação dos fatores que influenciam nas interações oportuniza às organizações, sejam elas do terceiro setor ou não, atentar para os aspectos que devem ser priorizados para potencializar ou facilitar a cocriação. Adicionalmente, pode ajudar a minimizar a possibilidade de destruição de valores construídos ao longo do tempo.

5.3 Limitações e sugestões para estudos futuros

Apesar de todo o zelo na condução de uma pesquisa, é essencial reconhecer que as limitações estão presentes. Uma primeira limitação que se destaca diz respeito à quantidade de tempo utilizado na pesquisa de campo. Acredita-se que sua ampliação tornaria possível compreender outras práticas ou outras nuances a respeito do engajamento do usuário que não foram evidenciadas nesta pesquisa. Certamente, este aspecto não invalida os resultados, mas seria possível enriquecer os achados com outros elementos não identificados.

Outra limitação se refere ao fato de terem sido entrevistados apenas dois parceiros. Com efeito, inicialmente a proposta era direcionar a pesquisa apenas para usuários e provedores, mas, durante o percurso, considerou-se pertinente ter acesso a alguns parceiros devido à participação que tais atores tinham nas interações. Apesar de ter-se percebido a forma como eles participam das interações, entende-se que a ampliação da participação destes atores extraorganizacionais na pesquisa possibilitaria a obtenção de mais detalhes sobre como

eles contribuem com as práticas em torno da inovação. Contudo, este é um direcionamento que pode compor a agenda da pesquisadora para futuros trabalhos, posto que ainda existe um amplo campo de pesquisa relacionando Inovação em Serviços à Estratégia como Prática.

Além das limitações já citadas, destaca-se também a impossibilidade de generalização da adoção da estrutura de referência elaborada, visto que, apesar de as abordagens adotadas não focarem em aspectos que restrinjam a utilização em algum setor, é preciso reconhecer que ela pode não ser compatível com outros tipos de organizações, inclusive pelo fato de ter sido desenvolvida com base em uma ONG, que naturalmente possui características particulares. Adicionalmente, é importante atentar para as especificidades espaço-temporais que influenciam na utilização de qualquer estrutura, o que revela a necessidade de adequações, mesmo em organizações do mesmo setor pesquisado. Assim, a aplicação da estrutura pressupõe que sejam feitos os ajustes necessários, e isso possibilitará a identificação de restrições e necessidades de melhorias.

Como sugestão para trabalhos futuros, aponta-se, primeiramente, verificar a pertinência da estrutura elaborada em outros setores organizacionais, públicos ou privados, no intuito de identificar outros elementos que fazem parte da dinâmica das interações em torno da Inovação Centrada no Usuário ou mesmo apontar relações distintas daquelas identificadas neste trabalho. Diferentes contextos poderão evidenciar especificidades, principalmente pelo fato de as abordagens resultantes dos estudos baseados em prática estarem preocupados com as atividades situadas. Especificamente no que se refere aos fatores influentes nas interações, sugere-se a realização de estudos que validem aqueles identificados nesta pesquisa e identifiquem novos fatores em distintos contextos.

Além dos caminhos já apontados, um direcionamento particularmente relevante e, ao mesmo tempo, promissor, refere-se à investigação de caráter empírico sobre a destruição de valores resultantes das interações entre os múltiplos atores que se envolvem em torno da inovação, no sentido de possibilitar a identificação de práticas que têm potencial para destruir valores criados ao longo do tempo. De fato, esta pesquisa identificou alguns aspectos negativos relacionados às interações, mas não foi possível compreender quais práticas impactam na destruição de valores.

Sugere-se, ainda, direcionar esforços para investigar os usuários que experimentaram participar das interações e deixaram de fazê-lo, pois isto também pode indicar caminhos sobre elementos com potencial de destruição de valores. Aliado a isso, é oportuno direcionar as pesquisas para as práticas discursivas em torno da inovação, buscando evidenciar diferentes

padrões de discursos que fazem emergir a estratégia e incluir usuários que permanecem silenciados nas interações.

Outra sugestão diz respeito à necessidade de aprofundar a discussão sobre o papel dos símbolos para mediar as interações desenvolvidas como foco na inovação compartilhada, de modo a investigar, em detalhes, sobre como eles são criados e de que forma contribuem para o fazer estratégico em torno da inovação.

Por fim, como ressaltado na seção anterior, recomenda-se aprofundar a investigação entre Ecossistema de Serviço e Estratégia como Prática, ou outra abordagem dos Estudos Baseados em Prática, uma vez que esta relação não está plenamente explorada pela literatura, o que sugere, portanto, a necessidade de novas pesquisas para compreender o contexto real das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- AKAKA, Melissa Archpru *et al.* The role of symbols in value cocreation. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 311-326, 2014.
- AKAKA, Melissa Archpru; VARGO, Stephen L.; SCHAU, Hope Jensen. The context of experience. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 206-223, 2015.
- ALAM, Ian. An exploratory investigation of user involvement in new service development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 3, p. 250-261, 2002.
- ALAM, Ian; PERRY, Chad. A customer-oriented new service development process. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 6, p. 515-534, 2002.
- ANDRADE, Luís Fernando Silva *et al.* Desvelando o campo da estratégia como prática e suas relações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 15, n. 1, 2016.
- ANHEIER, Helmut K. **Nonprofit organizations – theory, management, policy**. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2005.
- AS-PTA. **Cordel do fundo solidário**. Esperança, PB: AS-PTA, 2008.
- _____. **Folha Agroecológica**. Esperança, PB: AS-PTA, ano 4, n. 37, 2013.
- _____. **Estatuto social da AS-PTA**. Rio de Janeiro, RJ: AS-PTA, 2014a.
- _____. **Relatório Intercalar Ano III do Projeto Terra Forte**. Esperança, PB: AS-PTA, 2014b.
- _____. **Projeto Ecoforte**. Esperança, PB: AS-PTA, 2014c.
- _____. **Demonstração de resultado da AS-PTA**. Rio de Janeiro: ASPTA, 2015a.
- _____. **Relatório Parcial de atividades do Projeto Ecoforte**. Esperança-PB: AS-PTA, 2015b.
- BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. Softwares em pesquisa qualitativa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 429-460.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation in services. **Research policy**, v. 15, n. 4, p. 161-173, 1986.

BARRETT, Michael *et al.* Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 135-154, 2015.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKEL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BELLOSTAS, Ana J.; LÓPEZ-ARCEIZ, Francisco J.; MATEOS, Lydia. Social value and economic value in social enterprises: value creation model of Spanish sheltered workshops. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 1, p. 367-391, 2016.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BOGERS, Marcel; AFUAH, Allan; BASTIAN, Bettina. Users as innovators: a review, critique, and future research directions. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 857-875, 2010.

BRAND, Ralf. The citizen-innovator. **The Innovation Journal**, v. 10, n. 1, p. 9-19, 2005.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

CAMPOS, Simone A. P. de. Relações negócio e sociedade e os projetos de desenvolvimento social: construindo coletivos através de redes de atividades. 2015. Tese (Doutorado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. Strategy as practice. **Strategic organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CHANDLER, Jennifer D.; VARGO, Stephen L. Contextualization and value-in-context: how context frames exchange. **Marketing Theory**, v. 11, n. 1, p. 35-49, 2011.

CHAYUTSAHAKIJ, Paima; POGGENPOHL, Sharon. User-centered innovation: The interplay between user-research and design innovation. In: THE EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE ON INNOVATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT, 2., 2002, Stockholm, Sweden. **Proceedings...** Stockholm, Sweden: 2002.

CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business Press, 2006.

COLLA, Julio Ernesto. Pesquisa em strategy-as-practice no Brasil: considerações iniciais sobre o campo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 3, p. 33, 2012.

COOPER, Robert G. Stage-gate systems: a new tool for managing new products. **Business horizons**, v. 33, n. 3, p. 44-54, 1990.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2011.

COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J. **Product innovation and technology strategy**. United States of America: Stage-Gate International, 2009.

COSTA, F. J. **Marketing e sociedade**. João Pessoa: Editora UFPB, 2015.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.

DE VRIES, Erik J. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. **Research Policy**, v. 35, n. 7, p. 1037-1051, 2006.

DESLAURIERS, J.P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 127-153.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz; MILES, Ian. Two decades of research on innovation in services: which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 98-117, 2013.

EDVARDSSON, Bo *et al.* Having a strategy for new service development-does it really matter? **Journal of Service Management**, v. 24, n. 1, p. 25-44, 2013.

EDVARDSSON, Bo; OLSSON, Jan. Key concepts for new service development. **Service Industries Journal**, v. 16, n. 2, p. 140-164, 1996.

FERNANDES, Rubem Cesar. **Público porém privado: O terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 99-118, 2015.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009a.

_____. **Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009b.

FREIRE, Adriana.G. Pela vida das mulheres e pela Agroecologia: agricultoras da Borborema reescrevem suas histórias. **Revista Agriculturas**, v. 12, n. 4, p. 4-14, dez. 2015. Disponível em: <http://aspta.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Agriculturas_V12N43-Artigo1.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2017.

FREIRE, Adriana.G.; FALCÃO, Fernanda C. de O. Agricultoras e Agricultores-Experimentadores: protagonistas da convivência com o semiárido. **Revista Agriculturas**, v.10, n.3, 2013.

FUGLSANG, Lars. Bricolage as a way to make use of input from users. In: SUNDBO, J.; TOIVONEN, M. (Orgs.). **User-based innovation in services**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011. p. 25-44.

GADREY, Jean; GALLOUJ, Faiz; WEINSTEIN, Olivier. New modes of innovation: how services benefit industry. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 3, p. 4-16, 1995.

GALLOUJ, Faiz. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 3, p. 123-138, 1998.

_____.; SAVONA, Maria. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.

_____.; TOIVONEN, Marja. Elaborating the characteristics-based approach to service innovation: making the service process visible. **Journal of Innovation Economics & Management**, v. 2, n. 8, p. 33-58, 2011.

_____.; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, n. 4, p. 537-556, 1997.

GALVAGNO, Marco; DALLI, Daniele. Theory of value co-creation: a systematic literature review. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 6, p. 643-683, 2014.

GAMBARDELLA, Alfonso; RAASCH, Christina; VON HIPPEL, Eric. The user innovation paradigm: impacts on markets and welfare. **Management Science**, v. 63, n.5, p. 1450-1468, 2017.

GANDIA, Romain; TOURANCHEAU, Florence. Strategizing and organizing in the innovation process: an innovizing perspective applied to a multimedia firm. **European Business Review**, v. 27, n. 3, p. 281-296, 2015.

GASKEL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKEL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GLIESSMAN, Stephen R. **Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável**. Porto Alegre: Editora Universitária UFRGS, 2009.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLSORKHI, Damon *et al.* Introduction: what is strategy as practice. In: _____. *Et al. Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. p. 1-20.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre, RS: Penso Editora, 2012.

GRÖNROOS, Christian. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing theory**, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.

_____.; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; SEIFERT JR, Rene Eugenio; KIRSCHBAUM, Charles. Estratégia sob o olhar sociológico: reflexões para uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

GUASCH, Oscar. **Observación participante**. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2002.

GUSTAFSSON, Anders; KRISTENSSON, Per; WITELL, Lars. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 3, p. 311-327, 2012.

HEKKULA, Anu; HOLOPAINEN, Mari. Service innovation as an experience: differences between employee and user narratives. In: SUNDBO, J.; TOIVONEN, M. (Orgs.). **User-based innovation in services**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011. p. 281-302.

_____.; KELLEHER, Carol; PIHLSTRÖM, Minna. Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 1, p. 59-75, 2012.

HENDRY, John; SEIDL, David. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, 2003.

HENNALA, Lea; MELKAS, Helinä. Understanding users' collective voice in public service innovation. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 1, p. 62-72, 2016.

IBGE. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010. **Estudos e Pesquisas Informação Econômica**, n. 20. Rio de Janeiro, 2012.

IBGE. Participação no valor adicionado bruto a preços básicos, segundo grupos de atividades – 2000-2015. 2017.

IWAI, Tatiana. Orientação de valor social, sistema de valores e comportamento cooperativo: um estudo experimental. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 1, p. 82-111, 2016.

JAAKKOLA, Elina; HELKKULA, Anu; AARIKKA-STENROOS, Leena. Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 182-205, 2015.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

_____. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

_____.a. **Strategy as practice: an activity based approach**. London: Sage, 2005.

_____.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

_____. *et al.* On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2015.

_____. If you aren't talking about practices, don't call it a practice-based view: Rejoinder to Bromiley and Rau in Strategic Organization. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 270-274, 2016.

_____.; FENTON, Evelyn. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.

_____.; SEIDL, David. The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization Studies**, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.

_____.; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

_____.; WHITTINGTON, Richard. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 101-106, 2008.

JEN-YIN, Yeh.; LIN, Fang-Zu. Mapping the intellectual structure of service innovation, 2003-2012. **Journal of Advanced Management Science**, v. 3, n. 2, 2015.

JIN, Dayu; CHAI, Kah-Hin; TAN, Kay-Chuan. New service development maturity model. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 24, n. 1, p. 86-116, 2014.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KALLIO, Katri; LAPPALAINEN, Inka; TAMMELA, Karo. Co-innovation in public services: Planning or experimenting with users? **The Innovation Journal**, v. 18, n. 3, p. 2, 2013.

KIRSCHBAUM, Charles; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 14-27, 2011.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Experiential learning theory: a dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In: ARMSTRONG, Steven; FUKAMI, Cynthia. **Handbook of management learning, education and development**. London: Sage, 2009.

LAGE, Maria Campos. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **Educação Temática Digital**, v. 12, n. esp., p. 198-226, mar. 2011.

LASSANCE JR, Antônio E.; PEDREIRA, Juçara Santiago. Tecnologias sociais e políticas públicas. In: INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. (Ed.). **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 65-82.

LEHTONEN, Mikko; TUOMINEN, Tiina. Multiple voices of the user in public sector services. In: SUNDBO, J.; TOIVONEN, M. (Orgs.) **User-based innovation in services**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011. p. 227-250.

LEMOES, Samuel Lázaro Luz et al. **Motivação para expectativa, entrada, permanência e saída**: um estudo longitudinal no voluntariado da fundação Cidade Viva. 2016. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 385-401, 2012.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; TANNIRU, Mohan. Service, value networks and learning. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 19-31, 2010.

MAGNUSSON, Peter R. Benefits of involving users in service innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 4, p. 228-238, 2003.

MAÑAS, Antonio Vico; MEDEIROS, Eptácio Ezequiel de. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012.

MARQUES, Bruna Altoe *et al.* Terceiro setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

MELTON, Horace; HARTLINE, Michael D. Customer and employee co-creation of radical service innovations. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 2, p. 112-123, 2015.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MEYNHARDT, Timo; CHANDLER, Jennifer D.; STRATHOFF, Pepe. Systemic principles of value co-creation: Synergetics of value and service ecosystems. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2981-2989, 2016.

MOURA, Laysce Rocha de; FERNANDES, Antonio Sérgio Araujo. Terceiro setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

_____. *et al.* Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. **Skoll Centre for Social Entrepreneurship**. Working paper, 2007. Disponível em: <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf>. Acesso: novembro de 2016.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: National Endowment for Science, Technology and the Art, 2010.

NEGHINA, Carmen *et al.* Value cocreation in service interactions dimensions and antecedents. **Marketing Theory**, v. 15, n. 2, p. 221-242, 2014.

NICOLAISEN, Hanne Westh; SCUPOLA, Ada. KIBS and their users as co-creators of breakthrough innovation. In: SUNDBO, J.; TOIVONEN, M. (Orgs.). **User-based innovation in services**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011. p. 101-120.

OLAK, Paulo Arnaldo. Conceitos econômicos aplicados à contabilidade de entidades privadas sem fins lucrativos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 1999.

OLIVEIRA, Pedro *et al.* Innovation by patients with rare diseases and chronic needs. **Orphanet Journal of Rare Diseases**, v. 10, n. 1, p. 10-41, 2015.

OLIVEIRA, Pedro; VON HIPPEL, Eric. Users as service innovators: the case of banking services. **Research Policy**, v. 40, n. 6, p. 806-818, 2011.

OLIVEIRA, Samir A. de. **Um olhar pragmático da linguagem cotidiana sobre o ato de praticar estratégia a partir da noção de "jogos de linguagem"**. 2013. 236 f. Tese (Doutorado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

OLLAIK, Leila Giandoni; ZILLER, Henrique Moraes. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 229-241, 2012.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise (Eds.). **Handbook of innovation in public services**. Northampton. Edward Elgar Publishing, 2013.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes; SOUZA, André Luiz Maranhão de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em

Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-2009, set./dez. 2011.

PASCU, Corina; VAN LIESHOUT, Marc. User-led, citizen innovation at the interface of services. **info**, v. 11, n. 6, p. 82-96, 2009.

PETERSEN, Paulo. Capítulo introdutório. In: CADERNO DO II ENCONTRO NACIONAL DE AGROECOLOGIA. **Construção do conhecimento agroecológico**: novos papéis, novas identidades. Rio de Janeiro: Articulação Nacional em Agroecologia, 2007. p. 5-16.

PINHO, Nelson *et al.* Understanding value co-creation in complex services with many actors. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 4, p. 470-493, 2014.

PINTO, Céli Regina Jardim. As ONGs e a política no Brasil: presença de novos atores. **DADOS-Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 3, p. 651-670, 2006.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RATHMELL, John M. What is meant by services? **The Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 32-36, Oct. 1966.

RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, 2012.

_____.; _____.; BILHIM, João Abreu de Faria. Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 257-277, 2013.

ROCHESKA, Slavica *et al.* User-driven innovation: towards a new innovation paradigm. **Economic Review–Journal of Economics and Business**, v. 12, n. 1, p. 31-41, 2014.

ROSTED, Jørgen. **User-driven innovation**: results and recommendations. Copenhagen: Fora, 2005.

SABOURIN, Eric *et al.* Construção da inovação entre agricultores e pesquisadores: os grupos de agricultores experimentadores no agreste da Paraíba. **Agricultura familiar: Pesquisa, Formação e Desenvolvimento**, n. 10, p. 17-30, dez. 2014.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SALVATO, Carlo. The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 83-108, 2003.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Maria del P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

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

SCHUURMAN, Dimitri; DE MAREZ, Lieven. User-centered innovation: towards a conceptual integration of lead users and Living Labs. In: COST298-CONFERENCE THE GOOD, THE BAD AND THE CHALLENGING, 2009. **Proceedings...** 2009. p. 13-15.

SHEKAR, Aruna. An innovative model of service development: A process guide for service managers. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2007.

SIGALA, Marianna. Social networks and customer involvement in new service development (NSD): the case of www.mystarbucksidea.com. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 7, p. 966-990, 2012.

SILVA, Carlos E. Guerra. Terceiro Setor Brasileiro: Em busca de um quadro de referência. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2010.

SILVA, Emanuel. D.; FREIRE, Adriana. G.; SILVEIRA, Luciano M. Gestão da fertilidade em agroecossistemas no agreste da Paraíba. **Revista Agriculturas**, v.12, n.1, 2015.

SILVEIRA, Luciano M.; FREIRE, Adriana. G.; DINIZ, Paulo C. O. Polo da Borborema: ator contemporâneo das lutas camponesas pelo território. **Revista Agriculturas**, v.7, n.1, p. 8-16, 2010. Disponível em: <http://aspta.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Agriculturas_V12_N1_Artigo_1_GestaoDaFertilidade.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2017.

SØRENSEN, Flemming. Inducing user-driven innovation in tourism: an experimental approach. **User-based Innovation in Services**, p. 323, 2011.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. p. 443- 466.

_____. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUNDBO, Donna. ‘Othering’ in service encounters: how a professional mindset can hinder user innovation in services. In: SUNDBO, Jon; TOIVONEN, Marja. (Eds.). **User-based innovation in services**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011. p. 45-70.

SUNDBO, Jon. Extended value chain innovation: an actor network theory approach to innovation at the interface between the service and other economic sectors. In: _____;

TOIVONEN, Marja. (Orgs.). **User-based innovation in services**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011. p. 71-98.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faiz. Innovation in services–SIS4 project synthesis. **Work Package**, v. 8, 1998.

_____.; _____. Innovation as a loosely coupled system in services. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 1, n. 1, p. 15-36, 2000.

_____.; TOIVONEN, Marja (Eds.). **User-based innovation in services**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**, Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORRANCE, Andrew W.; VON HIPPEL, Eric. The right to innovate. **Michigan State Law Review**, p. 793-829, 2015.

TREGUA, Marco; RUSSO-SPENA, Tiziana; CASBARRA, Claudia. Being social for social: a co-creation perspective. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 25, n. 2, p. 198-219, 2015.

TROTT, Paul; DUIN, Patrick Van Der; HARTMANN, Dap. Users as innovators? Exploring the limitations of user-driven innovation. **Prometheus**, v. 31, n. 2, p. 125-138, 2013.

TURETA, César; LIMA, Juvêncio Braga de. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

VARGAS, Eduardo Raupp de. **A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. 2006. 282 f. Tese (Doutorado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

_____. A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 3-21, 2013.

_____.et al. Inovação em hospitais e a lógica dominante de serviço. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 3, n. 1, p. 14, 2014.

VARGO, Stephen L.; AKAKA, Melissa Archpru. Value cocreation and service systems (re) formation: a service ecosystems view. **Service Science**, v. 4, n. 3, p. 207-217, 2012.

_____.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

_____.; _____. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.

_____.; _____. It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.

VON HIPPEL, Eric. Lead users: an important source of novel product concepts. **Management Science**, v. 32, n. 7, p. 798-805, 1986.

_____. **The sources of innovation**. New York: Oxford University Press, 1988.

_____. **Democratizing innovation**. Cambridge: The MIT Press, 2005.

WATSON, Kelly J. *et al.* Capturing the social value of buildings: the promise of social return on investment (SROI). **Building and Environment**, v. 103, p. 289-301, 2016.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. The practice of strategy: theoretical resources and empirical possibilities. In: THE EIASM WORKSHOP ON MICRO-STRATEGY AND STRATEGISING, 2001. **Proceedings...** 2001.

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-126, 2003.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard *et al.* Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615-629, 2006.

_____. Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

WILSON, David C; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WINDRUM, Paul. Third sector organizations and the co-production of health innovations. **Management Decision**, v. 52, n. 6, p. 1046-1056, 2014.

_____. *et al.* The co-creation of multi-agent social innovations: a bridge between service and social innovation research. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 150-166, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DIRECIONADO AOS PROVEDORES DO SERVIÇO

Questionamentos norteadores	Questões no instrumento	Cobertura temática
Como são caracterizados os provedores do serviço?	Há quanto tempo você atua nesta organização? Qual a sua formação? Qual a sua função na organização? Em qual núcleo temático você atua?	Características dos atores internos e de sua atuação na organização
Como é desenvolvido o processo de Inovação em Serviços? De que forma o usuário participa do processo e interage com os outros atores?	Explique como é o processo adotado quando a organização pretende desenvolver novos serviços ou fazer melhorias de algum serviço existente. (GALLOUJ; WESTEIN, 1997; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013; EDVARDSSON <i>et al.</i> , 2013; JIN; CHAI; TAN, 2014) Quem são os atores envolvidos nesse processo de desenvolvimento de novos/melhorados serviços? Como é a participação deles? (VON HIPPEL, 2005; SUNDBO; TOIVONEN, 2011; SUNDBO, J., 2011; LEHTONEN; TUOMINEN, 2011) Como esses atores foram integrados nesse processo de desenvolvimento de novos/melhorados serviços? (VON HIPPEL, 2005; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2015) Como a organização chega até os beneficiários? Como identifica aqueles usuários que podem contribuir com o desenvolvimento de novos/melhorados serviços? (VON HIPPEL, 2005; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2015)	Fases do processo de inovação Participação do usuário no processo de inovação
Como os elementos do <i>strategizing</i> interagem no processo de Inovação Centrada no Usuário?	Como a organização promove momentos de interações entre beneficiários, organização e demais grupos de interesse? (JARZABKOWSKI, 2003, 2005; WHITTINGTON, 2003; 2006) Os momentos de interação promovidos pela organização são todos planejados ou alguns emergem no dia a dia? Explique por favor. (JARZABKOWSKI, 2003, 2005) Como, em geral, é o desdobramento desses momentos de interação? Explique por favor as atividades desenvolvidas dentro desses momentos de interação. (SHEKAR, 2007) Em quais atividades os usuários participam mais efetivamente? Explique como é essa participação por favor. (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2003, 2005) Explique os motivos que levam a organização a manter essas interações sistemáticas com os usuários. (MAGNUSSON, 2003) Quais competências dos usuários são relevantes para o desenvolvimento do serviço? Como elas contribuem com os serviços desenvolvidos pela organização? (GALLOUJ, WEISTEIN, 1997; VARGO; LUSCH, 2008) Além dos momentos de interação anteriormente mencionados, são utilizadas outras estratégias que propiciem aumentar os vínculos entre usuários e organização? Quais? Como essas estratégias fortalecem esse vínculo entre a organização e o usuário? (LEHTONEN; TUOMINEN, 2011) É utilizada alguma ferramenta para mediar essas interações	Práticas Práxis Praticantes

	entre usuários e organização? Quais? Explique como elas são utilizadas. (HELKKULA; HOLOPAINEN, 2011; SIGALA, 2012; JIN; CHAI; TAN, 2014)	
Quais as implicações das interações sistemáticas entre usuários e provedores nas inovações em serviços?	Como você caracteriza o diálogo entre o usuário e os membros da organização? (SUNDBO, J., 2011) Como são encaminhadas as propostas realizadas pelos usuários em processos de tomada de decisão? Elas são incorporadas aos programas/projetos desenvolvidos pela organização? Explique. O que se aborda/discute nesses momentos de interação? Explique por favor. (GUSTAFSSON; KRISTENSSON; WITELL, 2012) Como as interações sistemáticas com os usuários geram vantagens a esta organização perante outras que atuam no mesmo ramo? (MAGNUSSON, 2003) Com que frequência essas interações entre a organização e os usuários acontecem? Explique como é definido o momento em que tais interações deverão acontecer. (GUSTAFSSON; KRISTENSSON; WITELL, 2012) Quais implicações para a organização são geradas pela participação ativa dos beneficiários no desenvolvimento de serviços? (MAGNUSSON, 2003; VARGO; LUSCH, 2008; CAJAIBA-SANTANA, 2014; BELLOSTAS; LÓPEZ-ARCEIZ; MATEOS, 2016) A dinâmica de manter interações sistemáticas com os usuários gera inconvenientes para a organização? Justifique sua resposta por favor. (SIGALA, 2012; MELTON; HARTLINE, 2015)	Cocriação de Valor

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA DIRECIONADO AOS USUÁRIOS

Questionamentos norteadores	Questões no instrumento	Cobertura Temática
Como são caracterizados os provedores do serviço?	Há quanto tempo é beneficiário da organização? Quais os principais serviços que utiliza? Participa de alguma comissão temática? Faz parte de alguma organização beneficiária/parceira ou é beneficiário final?	Características do usuário e da sua relação com a organização
Como os elementos do <i>strategizing</i> interagem no processo de Inovação Centrada no Usuário?	Como se envolveu com o trabalho da organização? (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; VARGO; LUSCH, 2008) Quais tipos de eventos ou interações são promovidos pela organização? Explique como ocorrem esses momentos de interação por favor. (JARZABKOWSKI, 2003; 2005) Quais as atividades são realizadas nesses eventos ou momentos de interação promovidos pela organização? (WHITTINGTON, 2003, 2006; JARZABKOWSKI, 2003, 2005) Quem são os participantes desses eventos/momentos de interação? Como eles participam? (VON HIPPEL, 2005) Em quais atividades realizadas nesses momentos de interação promovidos pela organização você se engaja? Explique como é a sua participação. (JARZABKOWSKI, 2003, 2005; WHITTINGTON, 2003, 2006) Por exemplo, em uma reunião de planejamento, monitoramento e avaliação, como você contribui? (HEKKULA; HOLOPAINEN, 2011; MELTON; HARTLINE, 2015) Explique os motivos que levam o(a) senhor(a) a participar dos encontros e eventos promovidos pela organização. Como beneficiário(a), o(a) senhor(a) considera importante sua participação nesses eventos com outros beneficiários? Explique.	Práticas Práxis Praticantes
Quais as implicações das interações sistemáticas entre usuários e provedores nas inovações em serviços?	O(a) senhor(a) percebe que as propostas feitas pelos beneficiários são aceitas? Explique como isso acontece por favor. (NICOLAISEN; SCUPOLA, 2011) Existem dificuldades ou inconvenientes que o(a) senhor(a) identifica relacionadas à sua participação nessas interações sistemáticas promovidas pela organização? Justifique sua resposta por favor. (SUNDBO, D., 2011) Explique o que se aborda/discute nesses momentos de interação. (GUSTAFSSON; KRISTENSSON; WITELL, 2012) Explique como é a frequência de sua participação nesses eventos/momentos de interações promovidas pela organização. (GUSTAFSSON; KRISTENSSON; WITELL, 2012) Quais são os benefícios gerados, para você e os demais usuários, com a participação sistemática nesses momentos de interação promovidos pela organização? (IWAI, 2016; LEHTONEN; TUOMINEN, 2011; VARGO; LUSCH, 2008)	Cocriação de Valor

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

Foco da observação	Cobertura temática
- Participantes do episódio de práxis - Papéis desempenhados pelos participantes	Atuação dos praticantes
- Comportamentos rotinizados relacionados à inovação - Ferramentas de interação utilizadas entre os participantes	Práticas desenvolvidas e ferramentas de engajamento
-Fluxo situado das atividades e processos de trabalho desenvolvidos pelos participantes	Práxis