



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO (CTC)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO

Larissa Gaspar Coelho Pinto

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS EM MÍDIA E CONHECIMENTO NO TERCEIRO  
SETOR: UM *FRAMEWORK* PARA A CRIAÇÃO DE *MEDIA LAB* PARA  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis  
2022

Larissa Gaspar Coelho Pinto

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS EM MÍDIA E CONHECIMENTO NO TERCEIRO  
SETOR: UM *FRAMEWORK* PARA A CRIAÇÃO DE *MEDIA LAB* PARA  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE FLORIANÓPOLIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Maria José Baldessar.  
Coorientadoras: Profa. Dra. Ana Marta Flores e Prof. Dra. Luciane Fadel

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pinto, Larissa Gaspar Coelho  
Práticas estratégicas em mídia e conhecimento no  
Terceiro Setor : um framework para criação de media labs  
para Organizações da Sociedade Civil de Florianópolis /  
Larissa Gaspar Coelho Pinto ; orientador, Maria José  
Baldessar, coorientador, Luciane Fadel, coorientador, Ana  
Marta Moreira Flores, 2022.  
307 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. media labs.  
3. organizações da sociedade civil. 4. inovação social. 5.  
cultura digital. I. Baldessar, Maria José. II. Fadel,  
Luciane. III. Moreira Flores, Ana Marta IV. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento. V. Título.

Larissa Gaspar Coelho Pinto

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS EM MÍDIA E CONHECIMENTO NO TERCEIRO  
SETOR: UM *FRAMEWORK* PARA A CRIAÇÃO DE *MEDIA LAB* PARA  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE FLORIANÓPOLIS**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Carolina Franzon Terra, Dra.  
Cásper Líbero

Profa. Stefanie Carlan da Silveira, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Júlio Monteiro Teixeira, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Profa. Maria José Baldessar, Dra.  
Orientadora

Florianópolis, 2022

*Este trabalho é dedicado a quem, assim como eu, possui o propósito de tirar projetos do papel.*

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é resultado do trabalho de muitas mãos - e corações. À cada pessoa que contribuiu com uma palavra de carinho, de cuidado e de incentivo durante o período de quase três anos em que esta dissertação foi desenvolvida, deixo aqui registrado o meu muito obrigada! Gostaria de começar agradecendo à minha orientadora, Maria José Baldessar, que foi - e é -, desde a época da minha graduação em Jornalismo, minha professora, mentora, “chefa” e grande apoiadora. Se cheguei até aqui foi porque ela não apenas me guiou e incentivou, mas porque me inspirou e segue me inspirando. Agradeço também à minha coorientadora, Ana Marta Moreira Flores, que viu nascer esta pesquisa durante minha especialização e, de lá para cá, nunca largou a minha mão durante a jornada de amadurecer e aprimorar este trabalho. À minha coorientadora Luciane Fadel, por me apresentar o *Design Thinking* e mostrar o quão valiosa é a pesquisa em comunicação. Sinto-me muito privilegiada e honrada em ter mulheres incríveis como vocês ao meu lado nesta aventura!

Agradeço aos docentes e colegas do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, por tantas trocas e ensinamentos ao longo destes anos de formação acadêmica. Eu me senti melhor encaixada quando encontrei a interdisciplinaridade. Também devo muito ao CNPq, pelo investimento na minha bolsa de pesquisa; e às organizações do Terceiro Setor, com as quais tive a alegria de trabalhar, por mostrarem que é possível (e necessário!) lutar por uma sociedade mais justa para todos. Aos amigos que, de alguma forma, tornaram este trabalho melhor e o percurso mais leve: muito muito muito obrigada.

Os meus mais calorosos e especiais agradecimentos vão para minha mãe Jane Lúcia Gaspar Coelho Pinto, por acreditar que meus sonhos podem ser reais antes mesmo de eu acreditar neles - e por sempre me dizer o que precisa ser dito; ao meu pai, Marcelo Coelho Pinto, por ser meu porto seguro e por me ensinar que o amor também mora no silêncio; ao Danilo de Lucena Goldberg Costa, meu companheiro de vida e meu maior torcedor, pela paciência, pelo equilíbrio, pela compreensão e, claro, por cuidar tão bem de mim; e à minha irmã, Amanda Gaspar Coelho Pinto, pelo seu *tough love* e por me mostrar que nossas escolhas são mais simples do que parecem. Esta pesquisa é nossa!

*Se tememos o amanhã, é porque não sabemos construir o presente e, quando não sabemos construir o presente, contamos que amanhã saberemos e nos ferramos, porque amanhã acaba sempre por se tornar hoje, não é mesmo? É agora que importa: construir agora, alguma coisa, a qualquer preço, com todas as nossas forças. Escalar passo a passo nosso próprio Everest e fazê-lo de tal modo que cada passo seja um pouco de eternidade. O futuro serve para isto: para construir o presente com verdadeiros projetos de pessoas vivas.*

*(BARBERY, 2006)*

## RESUMO

As Organizações da Sociedade Civil (OSC) são fruto do arranjo autônomo da sociedade, com objetivos de promoção e defesa de direitos e, até mesmo, fazendo a mediação entre Estado e cidadão. Quanto mais reconhecimento por parte da sociedade, mais as OSC necessitam de planejamento estratégico para que possam ser sustentáveis financeiramente a fim de alcançar sua missão social. Em meio a esse cenário, a transformação digital das OSC surge como uma necessidade para promover a consolidação dessas iniciativas, com a preocupação de, sobretudo, desenvolver uma sociedade mais justa e igualitária. Neste contexto de valorização de habilidades digitais, surgem os laboratórios sociais sob uma perspectiva da mídia e da mediação, os *media labs*. Tais estruturas já mostraram ser uma importante chave para desenvolver uma cultura de inovação, podendo desempenhar papel fundamental nos processos de gestão das OSC, promovendo a comunicação com *stakeholders*, a cultura digital e a sustentabilidade financeira. Por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa baseada em quatro fases do *Design Thinking*, esta dissertação reporta um processo de pesquisa voltado a desenvolver um *framework* conceitual para orientar os Primeiro e Segundo Setores a implementar, de maneira estratégica, práticas organizacionais bem-sucedidas de *media labs* para auxiliar na consolidação de iniciativas do Terceiro Setor. A primeira fase, de Descoberta, promove a delimitação do tema através de uma revisão integrativa de literatura. A segunda, de Definição, resume os objetos de pesquisa - o *media lab* e as OSC - e os procedimentos adotados para realização de 20 entrevistas semiestruturadas com representantes de *media labs* das cinco regiões brasileiras e a coleta das respostas de 12 OSC florianopolitanas a um questionário. A terceira fase, de Desenvolvimento, descreve as atividades de coleta, análise e interpretação do corpo de dados da pesquisa. Por fim, a quarta fase, de Entrega, é voltada à proposição do *framework* conceitual que, de forma simples e orgânica, articula os recursos necessários à implementação estratégica de *media labs* para OSC. Além disso, há uma orientação de quais áreas são as ideais para mediar, organizar e executar a implementação do *media lab* no Primeiro e no Segundo Setores.

**Palavras-chave:** organizações da sociedade civil, *media labs*, laboratório de mídia, inovação social, cultura digital.



## ABSTRACT

Civil Society Organizations (CSOs) are a result of the autonomous arrangement of society, with the objective of promoting and defending rights and even mediating between the State and the citizen. The more recognition by society, the more CSOs need strategic planning so that they can be financially sustainable in order to achieve their social mission. Within this scenario, the digital transformation of CSOs emerges as a need to promote the consolidation of these initiatives, concerning, above all, developing a more just and egalitarian society. In this context of valuing digital skills, social laboratories emerge from a media and mediation perspective, the so-called media labs. Such structures have already proved to be an important key to develop a culture of innovation, and can play a fundamental role in CSO management processes, promoting communication with stakeholders, digital culture and financial sustainability. This dissertation covers a research process aimed at developing a conceptual framework to guide the First and Second Sectors to strategically implement successful organizational practices of media labs to assist in the consolidation of Third Sector initiatives through a qualitative approach research based on four phases of *Design Thinking*. The first, Discover, promotes the delimitation of the theme through an integrative literature review. The second, Define, summarizes the research objects - the media lab and the CSOs - and the procedures adopted to carry out 20 semi-structured interviews with representatives of media labs from the five Brazilian regions and the collection of responses from 12 Florianopolitan CSOs to a questionnaire. The third phase, Develop, describes the activities of collecting, analyzing and interpreting the body of research data. Finally, the fourth phase, Deliver, is aimed at proposing the conceptual framework that, in a simple and organic way, articulates the resources necessary for the strategic implementation of media labs for CSOs. In addition, there is guidance on which areas are ideal for mediating, organizing and executing the implementation of the media lab in the First and Second Sectors.

**Keywords:** civil society organizations, NPOs, media labs, social innovation, digital culture.

## LISTA DE SIGLAS

ABCiber	Associação Brasileira de Pesquisadores em Cibercultura
ADEH	Associação em Defesa dos Direitos Humanos
AFLODEF	Associação Florianopolitana de Deficientes Físicos
AMUCC	Amor e União conta o Câncer
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
CEDEP	Centro de Educação e Evangelização Popular
CEO	Chief of Executive Office
CETIC	Centro Regional de Estudos para do Desenvolvimento da Sociedade de Informação
CUFA	Central Única das Favelas
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
ICOM	Instituto Comunitário da Grande Florianópolis
IS	Inovação Social
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachussets
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
MVP	Minimum Viable Product
NPO	Non-Profit Organizations
ONL	Organizaciones No Lucrativas
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
REMA	Rede de Mulheres Afro-Caribenhas
SERTE	Sociedade Espírita de Recuperação, Trabalho e Educação
SGB	Social Good Brasil
SMAC	Social, Mobie, Analytics e Cloud
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UCLan	University of Central Lancashire
UNMSM	Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Terceiro Setor brasileiro .....	20
Figura 2: Investimento por fontes de recursos.....	22
Figura 3: Estrutura da dissertação .....	38
Figura 4: <i>Design</i> da pesquisa.....	41
Figura 5: Método do Diamante Duplo.....	42
Figura 6: Ano de publicação do artigo .....	50
Figura 7: Número de autores por artigo.....	50
Figura 8: País de origem.....	51
Figura 9: Ano de publicação dos artigos .....	59
Figura 10: Número de autores por artigo.....	59
Figura 11: Categorização dos artigos .....	60
Figura 12: Princípios do MIT Media Lab.....	80
Figura 13: Heurística conceitual para explorar a dinâmica da inovação social transformadora .....	92
Figura 14: Processo de inovação social.....	94
Figura 15: <i>Framework</i> do processo de inovação social .....	95
Figura 16: <i>Media labs</i> por tipo de universidade .....	98
Figura 17: <i>Media labs</i> de universidades por região brasileira.....	98
Figura 18: Mapa conceitual geográfico <i>media labs</i> .....	100
Figura 19: Mapa <i>dos media labs</i> .....	113
Figura 20: Tipo de <i>media lab</i> entrevistado por região brasileira.....	114
Figura 21: Quantidade de integrantes dos <i>media labs</i> por região e por tipo de <i>media lab</i> .....	115
Figura 22: Interdisciplinaridade da equipe por tipo de <i>media lab</i> .....	115
Figura 23: Interdisciplinaridade da equipe por região.....	116
Figura 24: Quantidade de <i>media labs</i> por ano de criação.....	117
Figura 25: Eixo de atuação do <i>media lab</i> por região .....	117
Figura 26: Eixo de atuação por tipo de <i>media lab</i> .....	118
Figura 27: Materialização dos projetos por tipo de <i>media lab</i> .....	119
Figura 28: Materialização dos projetos por região .....	120
Figura 29: Inovação gerada pelo <i>media lab</i> por região .....	120
Figura 30: Inovação gerada pelo <i>media lab</i> por tipo de laboratório.....	121

Figura 31: Objetivo do <i>media lab</i> em relação ao contexto da mídia por região.....	123
Figura 32: Objetivo do <i>media lab</i> em relação ao contexto da mídia por tipo de <i>media lab</i> ...	123
Figura 33: Fontes de financiamento dos <i>media labs</i> por região .....	124
Figura 34: Fontes de financiamento por tipo de <i>media lab</i> .....	124
Figura 35: Parceria por tipo de <i>media lab</i> .....	126
Figura 36: Parceria por região .....	127
Figura 37: Requisitos para criação de <i>media lab</i> .....	132
Figura 38: Quantidade de OSC por causa social .....	136
Figura 39: Quantidade de OSC por região de Florianópolis .....	136
Figura 40: Mapa das OSC .....	145
Figura 41: Fontes de financiamento das OSC .....	146
Figura 42: Quantidade de colaboradores das OSC .....	148
Figura 43: Frequência de capacitações .....	150
Figura 44: Nível de definição do papel dos <i>stakeholders</i> .....	151
Figura 45: Equipe dedicada ao relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	152
Figura 46: Objetivo da estratégia de comunicação.....	153
Figura 47: Nível de presença digital.....	154
Figura 48: Equipe dedicada à comunicação .....	155
Figura 49: Principais necessidades da OSC em relação à comunicação/relacionamento .....	157
Figura 50: <i>Stakeholders</i> essenciais para atuação no espaço .....	159
Figura 51: <i>Framework</i> conceitual para criação de <i>media lab</i> .....	163
Figura 52: <i>Framework</i> conceitual construção de capacidade e processo de inovação social em OSC .....	164
Figura 53: <i>Framework</i> para implementação estratégica de <i>media lab</i> para OSC .....	170
Figura 54: Núcleo interno.....	171
Figura 55: Núcleo externo e eixos temáticos .....	172
Figura 56: Eixo recursos financeiros .....	172
Figura 57: Eixo recursos humanos.....	173
Figura 58: Eixo recursos em mídia.....	173
Figura 59: <i>Loop</i> de criação .....	175
Figura 60: Subtemas dos eixos temáticos.....	176
Figura 61: Subtemas do eixo recursos financeiros .....	177
Figura 62: Subtemas do eixo recursos humanos .....	178

Figura 63: Subtemas do eixo de recursos em mídia .....	180
Figura 64: <i>Loop</i> de escalabilidade .....	181
Figura 65: Atores .....	182
Figura 66: Cadência.....	185

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre os Primeiro, Segundo e Terceiro Setores.....	19
Quadro 2: Principais marcos da trajetória do Terceiro Setor brasileiro .....	20
Quadro 3: Relação de teses e dissertações do PPGEGC relevantes para a temática desta dissertação .....	31
Quadro 4: Classificação da pesquisa .....	40
Quadro 5: Etapas da construção de um <i>framework</i> conceitual segundo Regoniel (2017) e Jabareen (2009).....	43
Quadro 6: Etapas da análise temática .....	45
Quadro 7: Relação das fases de investigação com os objetivos específicos e as técnicas de investigação .....	45
Quadro 8: Definição de <i>media lab</i> por autor .....	82
Quadro 9: Tipos de <i>media labs</i> .....	85
Quadro 10: Diferenças entre inovação e inovação social.....	91
Quadro 11: Etapas de inovação social: comparação entre dois modelos .....	93
Quadro 12: Veículos de comunicação pesquisados.....	101
Quadro 13: <i>Media labs</i> contatados para participação da pesquisa .....	103
Quadro 14: Relação e descrição dos <i>media labs</i> entrevistados .....	106
Quadro 15: Categorização de Nunes (2020) .....	110
Quadro 16: Categorias complementares.....	111
Quadro 17: Ano de criação dos <i>media labs</i> .....	116
Quadro 18: Desafios e aprendizados dos laboratórios.....	128
Quadro 19: Requisitos para a criação de <i>media lab</i> .....	133
Quadro 20: OSC contatadas para participação da pesquisa .....	138
Quadro 21: Relação e descrição das OSC participantes da pesquisa .....	139
Quadro 22: Categorias do objeto OSC .....	142
Quadro 23: Principal desafio da OSC.....	155
Quadro 24: Soluções para desafios.....	158
Quadro 25: Dimensões da construção de capacidade e sua importância .....	299

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Busca booleana por base e resultados.....	48
Tabela 2: Categorização dos artigos.....	51
Tabela 3: Busca booleana por base e resultados.....	57
Tabela 4: Categorização dos artigos.....	60
Tabela 5: Representatividade da amostra por região.....	137
Tabela 6: Representatividade da amostra por causa social.....	137

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	26
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>27</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos .....</i>	<i>27</i>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	27
1.4 ADERÊNCIA AO EGC .....	29
<i>1.4.1 Categoria Inovação Social .....</i>	<i>32</i>
<i>1.4.2 Categoria Organização da Sociedade Civil e Responsabilidade Social</i>	<i>33</i>
<i>1.4.3 Categoria Framework.....</i>	<i>34</i>
1.5 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	36
<i>1.5.1 Delimitação da dissertação.....</i>	<i>36</i>
<i>1.5.2 Estrutura da dissertação.....</i>	<i>37</i>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	39
<b>2.2 FASES DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.1 Descoberta.....</b>	<b>47</b>
2.2.1.1 Revisão integrativa de literatura sobre o conceito de media labs.....	48
2.2.1.1.1 Estudos de caso .....	52
2.2.1.1.2 Jornalismo .....	53
2.2.1.1.3 Ensino .....	54
2.2.1.1.4 <i>Design</i> .....	56
<b>2.2.1.2 Revisão integrativa de literatura sobre os desafios das Organizações da</b>	
<b>Sociedade Civil (OSC) .....</b>	<b>57</b>
2.2.1.2.1 Conceitualização .....	61
2.2.1.2.2 Relação com variáveis.....	61
2.2.1.2.3 Comunicação/relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	63
2.2.1.2.4 Estudo de caso .....	65



2.2.1.2.5 Utilização das TIC.....	67
2.2.2 <i>Definição</i> .....	71
2.2.3 <i>Desenvolvimento</i> .....	74
2.2.4 <i>Entrega</i> .....	77
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>78</b>
3.1 <i>MEDIA LABS</i> .....	79
3.2 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) .....	87
3.2.1 <i>Inovação social</i> .....	90
3.2.2 <i>Modelos de Inovação social</i> .....	92
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>96</b>
4.1 RESULTADOS DA FASE DE INVESTIGAÇÃO DO OBJETO <i>MEDIA LAB</i> ...	96
4.1.1 <i>Definição</i> .....	96
4.1.2 <i>Desenvolvimento</i> .....	103
4.2 RESULTADOS DA FASE DE INVESTIGAÇÃO DO OBJETO OSC .....	135
4.2.1 <i>Definição</i> .....	135
4.2.2 <i>Desenvolvimento</i> .....	138
4.3 PROPOSIÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> CONCEITUAL .....	161
4.3.1 <i>Considerações sobre o framework conceitual proposto</i> .....	161
4.3.2 <i>Utilização do framework pelo Primeiro e Segundo Setores</i> .....	166
4.3.3 <i>Apresentação do framework conceitual proposto</i> .....	169
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>188</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>192</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro para entrevista semiestruturada com representantes de <i>media labs</i> brasileiros</b> .....	<b>212</b>
<b>APÊNDICE B – Esqueleto do roteiro de perguntas para questionário com representantes de OSC florianopolitanas</b> .....	<b>213</b>
<b>APÊNDICE C – Convite para participação da pesquisa <i>media lab</i></b> .....	<b>219</b>
<b>APÊNDICE D – Transcrição das entrevistas com representantes de <i>media labs</i> brasileiros</b> .....	<b>220</b>
<b>APÊNDICE E – Convite para participação na pesquisa OSC</b> .....	<b>285</b>
<b>APÊNDICE F – Lista das universidades brasileiras que possuem <i>media labs</i></b> .....	<b>286</b>
<b>APÊNDICE G – Categorização das entrevistas com <i>media labs</i></b> .....	<b>289</b>

<b>APÊNDICE H – Lista das organizações sociais de Florianópolis.....</b>	<b>293</b>
<b>APÊNDICE I – Explicação do <i>framework</i> para a criação de laboratório de mídia em Florianópolis. ....</b>	<b>298</b>
<b>APÊNDICE J – Explicação do <i>framework</i> conceitual construção de capacidade e processo de inovação social em OSC .....</b>	<b>299</b>
<b>ANEXO A – Condições do MROSC para parcerias entre poder público e OSC.....</b>	<b>302</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema central desta dissertação é a mídia. Como o tecido conjuntivo da sociedade, a mídia molda as relações humanas, funcionando como um elo que conecta pessoas por meio de meios de comunicação massivos ou não. A mídia orienta a forma como a informação circula, potencializa o intercâmbio entre ser humano e máquina e transforma a relação das pessoas com a tecnologia. Além disso, ela está presente em tudo: na maneira como as pessoas se comunicam, como se informam, como se entretêm, e, claro, como se relacionam (SHIRKY, 2011; NUNES, 2020; PERASSI, 2019).

Em Mídia do Conhecimento, o conhecimento é o resultado do encontro de atores ou agentes humanos ou não humanos na geração de valor. Em sentido amplo, a mídia pode ser caracterizada como “extensões de nós mesmos capazes de armazenar e transmitir conhecimento explícito no espaço e no tempo” e “espaços de comunicação para troca de conhecimentos que surgem com a mídia digital” (STANOEVSKA-SLABEVA, 2022). Perassi (2019) explica que sob perspectiva tecnológica, a mídia é a parte física da informação que atua em um sistema que cumpre funções de suporte, veículo e canal. Sendo assim, o jornal, um celular, o computador, um programa televisivo são mídia. Sob a perspectiva sociocultural, a mídia é a mediação, ou seja, a forma como o agente humano comunica seus sentimentos e ideias - e como traduz o conhecimento, pois o corpo humano é a mídia elementar do processo sociocultural do conhecimento.

Presente em todas as instâncias da relações humanas, a mídia coloca em pauta a (re)examinação das experiências cotidianas de mediação, cada vez mais voltando sua atenção para as maneiras pelas quais as tecnologias e práticas midiáticas foram incorporadas aos ritmos e espaços diários da sociedade contemporânea (ZYLINSKA, 2012). Com a democratização do acesso à tecnologia - também resultado das mudanças na produção, distribuição e consumo da mídia - os laboratórios sociais passaram a fazer experiências com a tecnologia, originando diferentes tipos de laboratórios. Nesta instância, surge o primeiro objeto de pesquisa desta dissertação, os *media labs*, como espaços importantes para promover o pensamento crítico e criativo a respeito da mídia e da mediação.

Ainda de acordo com Perassi (2019), as relações políticas são constituídas na articulação dos sistemas de comunicação e poder articulados na fisicalidade de ações, objetos e outros meios de expressão e comunicação. A significação dos meios físicos de expressão e comunicação é controlada por códigos, critérios ou valores culturais. Para realizar suas

atividades fins, instituições, empresas, Organizações da Sociedade Civil (OSC) e todas as corporações ou organizações sociais são estruturadas de maneira mais ou menos eficiente, como sistemas de comunicação e poder. Assim as relações de poder, mais ou menos democráticas, ocorrem ou são exercidas através de meios de comunicação massivos ou não. A partir disso, sob a perspectiva da área de Mídia, toda organização social, a começar pela família, são sistemas de informação, mediação e comunicação.

Aqui, surge o segundo objeto de estudo desta dissertação: as OSC. Como sistemas de comunicação, as OSC e suas formas de mediação interferem na forma como as relações humanas ocorrem. A popularização da internet fez com que a missão - e ação - destas organizações passassem a ser mediadas por telas, provocando mudanças na produção, distribuição e consumo. Ferramentas e instrumentos deixam de ser entendidos como objetos e são assimilados como uma extensão da capacidade cognitiva da pessoa em processos de aquisição, retenção e compartilhamento de conhecimento (MULLER e SOUZA, 2020). Com isso, as OSC tiveram que buscar respostas para endereçar estas ameaças e oportunidades. Em resumo, as organizações que não se adaptam à cultura digital, deixam de exercer suas potencialidades nas relações de poder que ocorrem ou são exercidas através de meios de comunicação massivos ou não.

Na medida que a mídia evolui, evoluem também o processo de produção e reprodução do conhecimento, que não depende apenas da capacidade de cognição dos indivíduos, mas também das possibilidades de socialização de suas experiências (PERASSI, 2019). As necessidades da sociedade em um contexto digital são um fator chave para a expansão e popularização da criação de laboratórios de mídia nos últimos anos, mas percebe-se que eles nem sempre são orientados para o comércio, nem orientados para os negócios. A partir de uma perspectiva da mídia, pode-se acrescentar um quinto elemento: a inovação social (NUNES, MILLS e PELLANDA, 2022); oferecendo aos *media labs* o propósito de construir conhecimento em áreas interdisciplinares como artes, *design*, negócios e engenharia, usando tecnologia.

Em meio a esse cenário, a transformação digital das OSC surge como uma necessidade para promover a consolidação dessas iniciativas, com a preocupação de, sobretudo, desenvolver uma sociedade mais justa e igualitária. Esta dissertação reporta um processo de pesquisa voltado a desenvolver um *framework* conceitual para orientar os Primeiro e Segundo Setores a implementar, de maneira estratégica, práticas organizacionais bem-sucedidas de *media labs* para auxiliar na consolidação de iniciativas do Terceiro Setor, como por exemplo desenvolver

a autossustentabilidade financeira, a cultura digital, o relacionamento com *stakeholders*, a comunicação de causas e a inovação social. A presente pesquisa faz parte de um conjunto de trabalhos que advogam pelo uso sustentável das mídias com objetivo de promover a inovação social.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As Organizações da Sociedade Civil são fruto do arranjo autônomo da sociedade e representam um conjunto heterogêneo de instituições com características múltiplas de atuação e interação com o Estado, com o mercado e os demais atores da sociedade civil, resultado do processo de redemocratização da sociedade brasileira (ESCUADERO, 2020). No Brasil, em 2020, existiam 815.676 OSC em atividade. Os eixos de atuação mais representativos são desenvolvimento e defesa de direitos (45%); religião (20%) e cultura e recreação (11%). No geral, a distribuição das OSC no território nacional acompanha a distribuição da população: a região Sudeste abriga 41,5% das organizações, seguida pelo Nordeste (24,7%), pelo Sul (18,4%), pelo Centro-Oeste (8,2%) e pelo Norte (7,2%). Em Santa Catarina, existem 42.410 OSC ativas (5,2%) e, particularmente, 3.954 estão localizadas em Florianópolis (0,48%) (IPEA, 2020).

A definição do papel das OSC no Brasil passa por três questões principais: (1) limites e possibilidades das relações entre Estado e OSC, em que são discutidos aspectos como dinâmicas de contraposição, relações de interdependência, autonomia e dependência das organizações; (2) compreensão e detalhamento da própria atuação das OSC, suas formas de gestão, seus mecanismos de financiamento, seu desenvolvimento de projetos, seus desafios e avanços recentes, bem como resultados e impactos gerados, e (3) a preocupação sobre a sustentabilidade das OSC, que, embora ainda esteja fortemente centrada na dimensão econômico-financeira, abarca uma ampla agenda de desafios e iniciativas (MELLO, PEREIRA e ANDRADE, 2019, p.10).

De modo geral, quanto mais reconhecimento recebem da sociedade, mais as OSC necessitam de planejamento estratégico para cumprir seus objetivos. Neste sentido, o problema de pesquisa desta dissertação está pautado nas questões (2) e (3), de Mello, Pereira e Andrade (2019), pois debate sobre os desafios da sustentabilidade financeira destas organizações, ao mesmo tempo que reflete sobre formas de profissionalizar sua gestão. Este direcionamento corrobora Voltolini (2004), que afirma que as OSC precisam refletir sobre seu verdadeiro

propósito, sobre o ambiente no qual estão inseridas, sobre a integração das ações exercidas e as possibilidades para construção de um futuro sustentável financeiramente.

A atuação das OSC se transforma à medida que ocorrem sua profusão e seu fortalecimento, assim como a complexificação de suas relações com os demais atores da sociedade (MELLO, PEREIRA e ANDRADE, 2019). Por este motivo, não é possível debater sobre a atuação das OSC sem considerar o relacionamento com seus *stakeholders*, como o Primeiro e o Segundo Setores - que também possuem o dever de contribuir com a consolidação do Terceiro Setor.

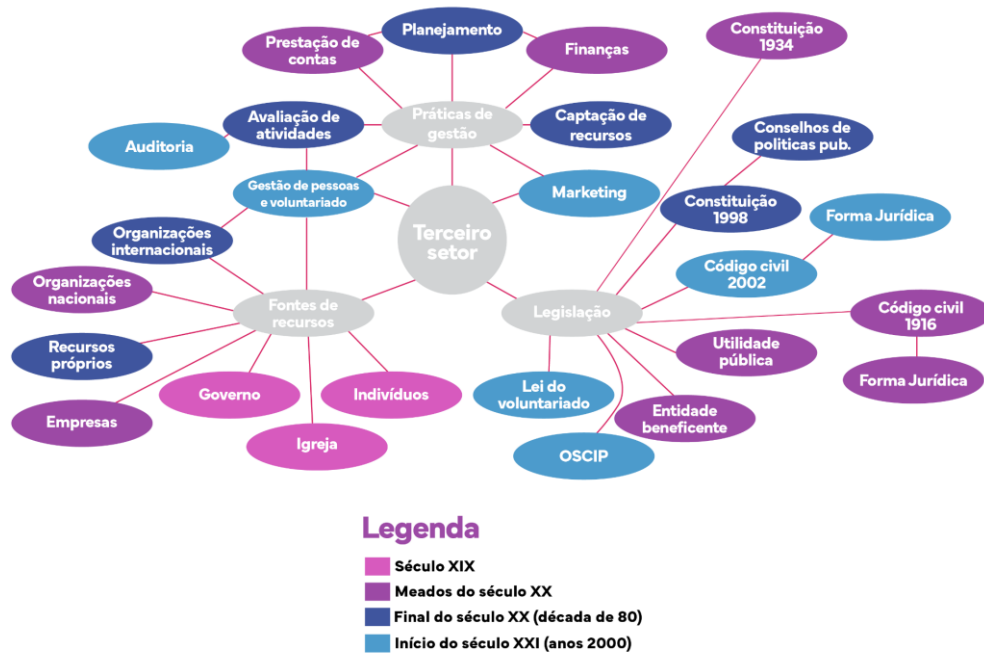
Quadro 1: Diferença entre os Primeiro, Segundo e Terceiro Setores

Primeiro Setor	Segundo Setor	Terceiro Setor
É representado pelas atividades estatais que são realizadas visando fins públicos	É representado pelas atividades da iniciativa privada que atendem a fins particulares	É derivado de uma conjugação entre as finalidades do Primeiro setor e a natureza do Segundo, ou seja, “composto por organizações que visam a benefícios coletivos (embora não sejam integrantes do governo) e de natureza privada (embora não objetivem auferir lucros)”

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Silva (2010)

As possibilidades de interação entre OSC, Estado, mercado e sociedade civil são influenciadas pelas alternativas de ação viáveis - e aceitáveis - em determinado momento sócio-histórico. O estágio em que as OSC se encontram no Brasil passou por séculos de transformações: da caridade religiosa no século XVI à contemporaneidade do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e da gestão orientada ao desempenho. São quatro momentos que marcam a evolução da configuração do Terceiro Setor: (1) século XIX; (2) meados do século XX; (3) década de 1980 e (4) início do século XXI (MELLO, PEREIRA e ANDRADE, 2019; SILVA, 2010). A Figura 1 demonstra tal evolução:

Figura 1: Evolução do Terceiro Setor brasileiro



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Silva (2010)

Em relação à trajetória recente do Terceiro Setor no Brasil, o Quadro 2 destaca três marcos que alteraram significativamente a forma como as OSC fazem a gestão de suas atividades.

Quadro 2: Principais marcos da trajetória do Terceiro Setor brasileiro

Período	Marco
Década de 1980	Com a abertura política e econômica de países do leste europeu e o agravamento das crises sociais no continente africano, parte significativa dos recursos internacionais foi redirecionada para programas de desenvolvimento dessas regiões. Diante desse cenário, as OSC Brasileiras tiveram de buscar alternativas para sua sustentabilidade, iniciando uma tendência de geração de suas próprias fontes de recursos, principalmente através de atividades de produção ou comercialização de produtos e serviços. A busca da sustentabilidade — ou da sobrevivência — foi um dos fatores que levaram as organizações a intensificarem o processo de profissionalização e a busca de instrumentos e práticas de gestão para auxiliá-las em suas operações (SILVA, 2010, p.1310).
Década de 1990	O setor empresarial introduziu o movimento da Responsabilidade Social, resposta de uma demanda dos consumidores, que passaram a cobrar das empresas a responsabilização pela degradação do meio ambiente e pela desigualdade social. O envolvimento das empresas se deu através da intensificação de doações de recursos e do estabelecimento de parcerias com as organizações, além da criação de suas próprias fundações e institutos empresariais. O modo de atuação empresarial e a inserção da visão de mercado também reforçaram a tendência de modernização e profissionalização

	das OSC que, por sua vez, passaram a investir na aquisição de atributos que conferissem melhorias de qualidade, transparência de ação e resultados (inclusive auditorias externas), aumento da visibilidade e da credibilidade e identificação de novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos (SILVA, 2010, p.1313).
Década de 2000	A legislação sofreu modificações, incluindo a promulgação das leis do Voluntariado e das Oscip e a reformulação do Código Civil. Com isso, todas as práticas de gestão foram reforçadas e novas práticas foram introduzidas, como o marketing especializado, a gestão de voluntários e as auditorias externas. Ainda se observou a formação de profissionais especialistas em “Terceiro Setor”. Tudo isso levou as organizações — das tradicionais filantrópicas às contemporâneas — a coexistirem em um ambiente em que a sobrevivência organizacional passou a se vincular à adoção de práticas que possibilitem a aferição e demonstração de seus níveis de eficiência, eficácia, efetividade e transparência (SILVA, 2010, p.1318)

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base em Silva (2010)

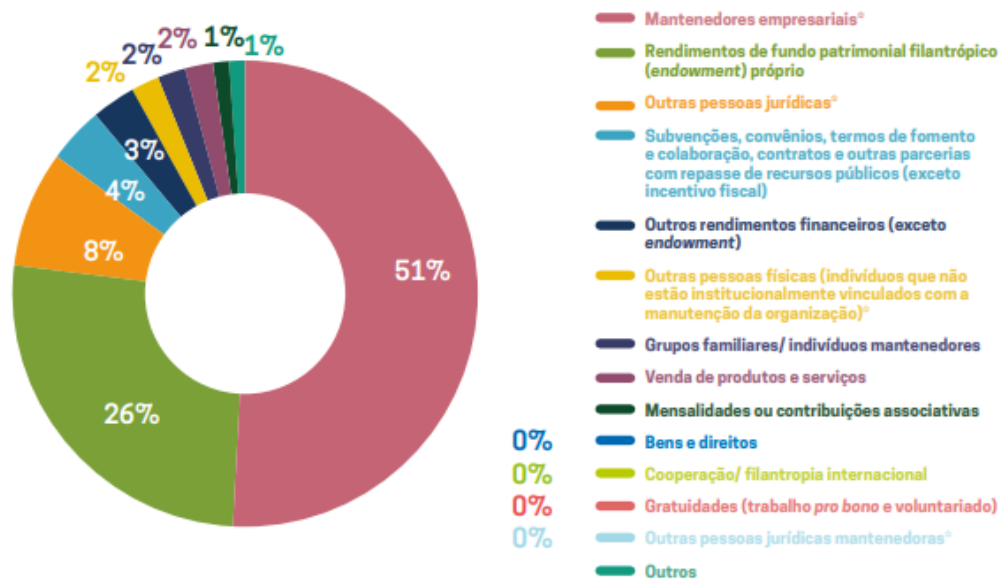
Nas últimas décadas, as OSC começaram a incluir práticas de negócios e atividades inovadoras a fim de adquirir níveis de desempenho mais elevados para garantir sua sustentabilidade financeira (HWANG e POWELL, 2009; LURTZ e KREUTZER, 2017). Uma pesquisa realizada pelo CETIC<sup>1</sup> (2016) mostrou que, com mais de 3.500 organizações, revelou que 26% das entidades ouvidas têm como principal fonte de recursos mensalidades e anuidades pagas por associados; e 24% doações voluntárias. As entidades que declararam ter, nas três esferas de governo, seus principais apoiadores somam 24% do total. Outras fontes de receita citadas foram a venda de produtos e serviços. Este levantamento é corroborado pelo Censo GIFE<sup>2</sup> (2020), que mostrou que 51% dos recursos das OSC vêm de mantenedores empresariais; 26% de rendimentos de fundos patrimoniais e 8% de outras pessoas jurídicas. A Figura 2 mostra o investimento por fonte de recursos.

<sup>1</sup> O Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) tem a missão de monitorar a adoção das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no Brasil. Criado em 2005, o Cetic.br é um departamento do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), ligado ao Comitê Gestor da Internet do Brasil (CGI.br).

<sup>2</sup> O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) é uma associação de investidores sociais privados do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou fundos familiares, corporativos independentes ou empresas. Nascido como grupo informal em 1989, o GIFE foi instituído como organização sem fins lucrativos, em 1995. Desde então, tornou-se referência no país no tema do investimento social privado.



Figura 2: Investimento por fontes de recursos



Nota: A somatória do gráfico pode não ser 100% devido a arredondamentos.\*Alternativa pode ou não envolver incentivos fiscais.

Fonte: Censo GIFE (2020)

Apesar da diversidade das fontes de financiamento, a principal dificuldade para sobrevivência continua sendo a sustentabilidade financeira: Anwar et al. (2020) evidenciaram que as OSC de países em desenvolvimento, como o Brasil, ainda dependem de doações e apoio do governo e outros órgãos patrocinadores para servir às comunidades, não tendo tempo e recursos para focar totalmente nas atividades de seu estatuto social<sup>3</sup>.

Uma pesquisa realizada pelo Peace Labs<sup>4</sup> (2017), com 215 organizações da sociedade civil e 16 investidores, identificou que, entre os principais desafios da comunicação entre investidores e projetos sociais estão: manter um relacionamento a longo prazo (24,4%); definir indicadores (13,4%); acompanhar resultados e impacto em tempo real (12,6%); gerar relatórios (9,4%); ter uma comunicação periódica e estruturada (11%); justificar orçamento (7,9%) e coletar dados em campo (6,4%). Estes dados mostram que, para alcançar a sustentabilidade financeira, além da diversificação de receita, são necessárias práticas de governança e comunicação estratégica - elementos organizacionais que não estão à disposição de todas as OSC.

À medida que as tecnologias digitais, os dispositivos móveis e a internet se democratizam; e as ferramentas de comunicação, como as redes sociais, universalizam-se,

<sup>3</sup> O Estatuto Social de uma OSC é uma espécie de contrato que reúne um conjunto de cláusulas e estipula os direitos e os deveres da associação e de seus associados.

<sup>4</sup> O Peace Labs é uma plataforma online que conecta empreendedores sociais, voluntários engajados e investidores de impacto para criar projetos sociais.

torna-se cada vez mais necessário compreender como as OSC podem utilizar as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC<sup>5</sup>) em suas ações de comunicação e de gestão de recursos. Neste sentido, as práticas de governança, e comunicação estratégica poderiam ser construídas e aplicadas com ajuda das TIC. Em 2020, esta autora dissertou sobre a necessidade de utilização das TIC pelas OSC em um artigo apresentado no Congresso Nacional da Associação Brasileira de Pesquisadores em Cibercultura (ABCiber<sup>6</sup>). Os resultados desta discussão serão explicitados nos próximos parágrafos, pois resumem o problema de pesquisa desta dissertação.

Além de apoio político, social e econômico, as OSC precisam compreender, com clareza, o papel das novas tecnologias digitais e seus impactos na sustentabilidade, mais precisamente nas atividades de comunicação e construção de relacionamento, captação de recursos, *marketing* e prestação de contas. De acordo com o CETIC (2016), em 2016, 24% das organizações ainda não utilizavam computador em suas atividades cotidianas, 71% possuíam acesso à internet e 67% estavam presentes na internet por meio de *websites* e/ou redes sociais, sendo que 29%, em ambas as plataformas. Outro dado relevante levantado pela pesquisa foi que a doação *online* ainda era incipiente entre as organizações brasileiras: apenas 6% delas declararam receber doações pela internet.

Este cenário foi modificado durante a pandemia de Covid-19 e a necessidade de isolamento social, já que muitas OSC passaram a ver a internet como uma grande aliada no processo de desenvolvimento social. De acordo com Mobiliza<sup>7</sup> e Reo Partners<sup>8</sup> (2020), 53% das OSC entrevistadas tiveram aceleração do uso de ferramentas digitais para o trabalho e 40% indicaram mais engajamento e envolvimento da equipe. A partir destas evidências, é possível afirmar que a atuação protagonista das OSC no ambiente digital, sobretudo em momentos de crise como a vivenciada pelo coronavírus, é possível por meio das TIC. Estas são utilizadas para garantir a continuidade das atividades das organizações, os atendimentos aos beneficiários

---

<sup>5</sup> São todos os meios técnicos usados para tratar a informação e auxiliar na comunicação, como por exemplo *hardware*, *softwares*, computadores, televisão, dispositivos móveis e até mesmo mídias sociais etc.

<sup>6</sup> PINTO, Larissa Gaspar Coelho; BALDESSAR, Maria José. O boom da filantropia e a necessidade da transformação digital das organizações da sociedade civil como consequência da pandemia do novo coronavírus. In: ENCONTRO VIRTUAL DA ABCIBER 2020, 1., 2020, Florianópolis. **Anais Eletrônicos**. Florianópolis: Abciber, 2020. p. 1-17. Disponível em: <https://abciber.org.br/simposios/index.php/virtualabciber/index/search/authors/view?firstName=Larissa&middleName=&lastName=Gaspar%20Coelho%20Pinto&affiliation=Universidade%20Federal%20de%20Santa%20Catarina&country=BR>. Acesso em: 12 nov. 2022.

<sup>7</sup> A Mobiliza desenvolve líderes e organizações sociais para que sejam mais eficazes, transparentes e financeiramente equilibrados, gerando mudanças sociais e ambientais sistêmicas e duradouras.

<sup>8</sup> Reo Partners é uma organização global de impacto social focada em desenvolver soluções para os mais complexos desafios sociais do mundo.

e o contato com voluntários e investidores do, facilitando a prestação de contas. O propósito desta dissertação vai ao encontro deste entendimento, pois propõe o aproveitamento dos recursos tecnológicos para profissionalização das organizações e para ampliar a comunicação com *stakeholders*, promovendo a autossustentabilidade financeira e a consolidação das iniciativas do Terceiro Setor.

Sobre o panorama da cultura digital das OSC, o Censo GIFE 2020 indicou a tendência para uma ampla utilização das TIC pelas organizações em suas estratégias organizacionais e interorganizacionais. Os objetivos que mais orientam organizações para a comunicação são: dar visibilidade às iniciativas (92%, sendo que 44% das organizações também indicaram esse objetivo como prioritário), sensibilizar para causas (87%) e garantir maior transparência às iniciativas (83%). Nas estratégias das organizações, as ações de comunicação mais presentes são ter canais próprios (92%), realizar eventos *online* (87%) e produzir e disseminar conteúdos diversos, em especial, audiovisuais (85% e 82%, respectivamente). Em relação à disponibilidade de plataformas digitais para captação de recursos, 64% afirmaram ter notado uma melhora do ambiente de atuação e, as ferramentas *online* para doações aparecem como importante estratégia para captação de recursos (53%).

Ainda que o cenário seja otimista, cabe ressaltar que, durante a pandemia da Covid-19, a maior parte das doações chegou de maneira *online* (ABCR<sup>9</sup>, 2020). Ou seja, num ambiente ainda inacessível para muitas organizações. Isso significa que apenas as OSC que participam ativamente do ciberespaço tiveram acesso aos recursos que foram mobilizados de forma *online*. Vita et al. (2001) apontam que as mudanças tecnológicas produzem resultados mistos para as organizações.

As organizações sem conexão com a internet, que carecem de infraestrutura tecnológica ou ainda que necessitam de reconhecimento para atrair doações *online*, podem ser prejudicadas quando se trata desta nova abordagem. Por isso, a utilização das TIC pelas OSC necessita de uma reflexão crítica de que não basta apenas possuir computador e acesso à internet para que se reconheça que houve uma “transformação digital”. Lévy (1999) enfatiza que qualquer avanço nos sistemas de comunicação acarreta necessariamente alguma exclusão: foi assim com o rádio, com a televisão, com a internet e foi também com a utilização das TIC

---

<sup>9</sup> Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) é uma organização sem fins lucrativos composta por captadores e mobilizadores de recursos e que tem como principal objetivo estabelecer uma ampla rede nacional, fortalecendo os laços entre os profissionais que atuam na área e propiciando condições para o intercâmbio técnico, a troca de experiências e o desenvolvimento comum da profissão.

durante a pandemia. Por este motivo, é que se necessita de unanimidade na importância da universalização do acesso à rede.

Castells (2003) ressalta que a internet é a mídia privilegiada dos movimentos sociais contemporâneos, atuando como meio de comunicação e trocas sociais e servindo de base para o seu próprio formato organizacional, a rede. Este argumento é confirmado por Tachizawa (2014), que defende que o sucesso das ações do Terceiro Setor depende do relacionamento com seus investidores. Para Lévy (1999) e Castells (1999) nas comunidades virtuais podem ser desenvolvidas afinidades, alianças intelectuais e amizades e, dependendo da intensidade da interação entre as pessoas, as relações podem se tornar fortes, duradouras, recíprocas e de apoio mútuo. Este quadro é favorável para as organizações atuarem em conjunto na busca de soluções aos problemas sociais do país.

Para desenvolver este relacionamento - e por consequência a sustentabilidade financeira, De Vita et al (2001) alegam que é necessária mais infraestrutura para apoiar a capacitação em filantropia - para educar financiadores, organizações sem fins lucrativos e comunidades; replicar estratégias comprovadas; promover o compartilhamento de boas práticas; e aprimorar o relacionamento da capacitação com os objetivos gerais da filantropia. Para isso, eles sugerem que as OSC devem estar abertas às mudanças que a tecnologia traz, pois, a disposição do grupo em aceitar mudanças também pode ser um fator para o sucesso da sustentabilidade financeira.

As pesquisas citadas reforçam a importância da internet e de espaços virtuais para efetivar a comunicação das organizações, fazendo com que suas causas se tornem conhecidas por mais pessoas e trazendo-as à participação. De acordo com Avila (2002), além de servir como instrumento democrático e cidadão, as TIC servem aos processos de gestão das organizações, garantindo a estas condições de promover agilidade, flexibilidade, transparência e significativas reduções de custos operacionais. Essa estratégia pode abrir caminhos para uma cultura cada vez mais digital nas organizações, diminuindo custos operacionais, agilizando processos internos e externos e trazendo maior flexibilidade e transparência.

Neste contexto de valorização de habilidades digitais, os laboratórios sociais voltaram ao protagonismo. Para Hassan (2014), eles são caracterizados por: (1) uma perspectiva social que reúne pessoas com diferentes experiências e abordagens para trabalhar em conjunto; (2) uma perspectiva experimental, lidando com processos de criação cíclicos; e (3) uma perspectiva sistêmica, trabalhando na geração de protótipos que possam resolver grandes desafios.

Como laboratórios sociais de uma perspectiva da mídia, os *media labs* já mostraram ser uma importante chave para desenvolver uma cultura de inovação, uma vez que instituições (de mídia ou não) em todo o mundo estão criando laboratórios para explorar novas áreas e experiências; para atender às principais metas de negócios e abrir suas organizações para novas ideias, tecnologias e práticas de trabalho. Estes são espaços que desenvolvem atividades em áreas de fronteira entre as expressões culturais e a tecnologia, entre a arte e a ciência e entre a experimentação e o mercado (FONSECA, 2015). O papel protagonista dos laboratórios pode ser observado no ambiente universitário, estimulando o ensino, a pesquisa e a extensão e nas práticas de mercado, como forma de estimular a inovação em empresas privadas. Assim, os *media labs* se revelam como estruturas promissoras para acelerar a transformação digital nas OSC.

Maxwell (2008) destaca que a pergunta de pesquisa terá influência sobre todas as outras partes do estudo e deve permanecer sensível e adaptável. A primeira função é ajudar a dar foco ao estudo e a segunda é fornecer um guia de como conduzir a investigação. As perguntas de pesquisa levam em conta “O que você quer realizar com o estudo (objetivos)?” e “O que é conhecido sobre as coisas que você quer estudar e as teorias provisórias sobre o fenômeno?”.

A intenção desta pesquisa é combinar as práticas interdisciplinares utilizadas em *media labs* para resolver os desafios organizacionais das OSC, com objetivo de propor um *framework* conceitual que auxilie na profissionalização, no fortalecimento institucional e sustentabilidade financeira das iniciativas do Terceiro Setor. Para isso, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: “De que forma o Primeiro e o Segundo Setores podem implementar *media labs* que auxiliem as OSC na sua transformação digital, propiciando a melhora na comunicação com os *stakeholders* e potencializando a autossustentabilidade financeira dessas Organizações?”.

## 1.2 OBJETIVOS

A definição dos objetivos é essencial para que a pergunta norteadora desta dissertação seja respondida. A seguir, apresentam-se os objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

- Propor um *framework* conceitual para a implantação estratégica de *media lab* para Organizações da Sociedade Civil (OSC) de Florianópolis, com intuito de contribuir para alavancar parcerias e desenvolver o Terceiro Setor da região.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as Organizações da Sociedade Civil florianopolitanas e seus desafios para alcançar a sustentabilidade financeira (OE1);
- Identificar os recursos utilizados Organizações da Sociedade Civil florianopolitanas para engajamento de seus *stakeholders* (OE2);
- Explorar o funcionamento de *media labs* das cinco regiões brasileiras (OE3);
- Sintetizar as condições necessárias para criação de *media labs* (OE4);
- Analisar como a articulação das características dos *media labs* em processos organizacionais das Organizações da Sociedade Civil pode orientar as diretrizes para consolidação de iniciativas do Terceiro Setor de Florianópolis (OE5).

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A inovação social em organizações sociais da sociedade civil é essencial para debater a evolução de sociedades democráticas. Tal entendimento, por si só, já é justificativa para desenvolver pesquisas sobre o tema. Inseridas no Terceiro Setor, as OSC realizam ações sociais, culturais, esportivas, políticas, de saúde, de educação, de meio ambiente e de lazer visando ao bem-estar social. E, por serem tão importantes por contribuir para os direitos sociais, as OSC são permeadas por expectativas, sejam elas de desempenho, sustentabilidade financeira, relacionamento com *stakeholders*, prestação de contas e mobilização de recursos. Estas expectativas surgem de diferentes fontes, como o Primeiro e Segundo Setor e a própria sociedade civil.

O volume - e a importância - do Terceiro Setor de um país é mensurado por cinco dimensões: a relação governamental e caracterização das taxas de impostos; a religião principal e as suas relações com o Terceiro Setor; a situação do mercado de trabalho, nomeadamente as taxas de desemprego, flexibilidade, segurança, dando especial relevância ao emprego feminino

e ao voluntariado; a proporção da proteção social no Produto Interno Bruto (PIB), como as despesas nacionais e o regime de proteção social dominante e a composição da economia local.

Ramos (2012) identificou que, ao contrário do que mostra o senso comum, aumentando o PIB per capita, o nível de despesas públicas, o número de pessoas com um nível de educação e formação superior, diminuindo a população empregue na agricultura, aumentando os apoios e financiamentos estatais, o Terceiro Setor tende a, identicamente, aumentar o seu volume e a sua dimensão. O crescimento da economia global e a revolução das comunicações salientam a necessidade da transparência e da responsabilidade das organizações do Terceiro Setor. A globalização aumenta a pressão nas organizações do Terceiro Setor, no sentido de estas terem que trabalharem sem fronteiras, de partilharem as práticas desenvolvidas e de procurarem estratégias para alcançar e competir com os setores empresariais e governamentais.

Assim, quanto mais desenvolvida é uma população, maior é o seu Terceiro Setor. E, quanto mais cresce o Terceiro Setor, mais as OSC serão cobradas para desenvolver estratégias e práticas de gestão que asseguram efetividade organizacional. Deste modo, esta dissertação se justifica por almejar ser, entre tantas outras, um passo para auxiliar as OSC a alcançar (ou retomar) seu papel protagonista em sociedades democráticas, mas agora no ambiente digital.

A profissionalização e a autossustentabilidade financeira são necessárias, pois as OSC têm influência na implementação de políticas públicas; proporcionam a prestação de serviços e apoio na construção de comunidades baseadas na coesão social, que é alcançada pelo envolvimento das comunidades e dos cidadãos. Cerosino (2022) explica que a pandemia de Covid-19 levou as organizações que ainda não tinham uma forte presença digital a se reinventarem, buscando novos caminhos para a mobilização de pessoas e recursos. Afinal, na impossibilidade de realizar atividades presencialmente, todos tiveram que transpor o que antes era feito no mundo físico para o digital. Esse movimento, que a princípio parecia temporário, veio para ficar e coloca as lideranças sociais diante do desafio de tornar a tecnologia um ingrediente estratégico de suas organizações. E isso vai muito além de recorrer a ela apenas como uma alternativa aos meios analógicos.

As OSC são basilares na mobilização dos cidadãos e para dar voz às comunidades marginalizadas e excluídas. Por isso, para continuidade de suas atividades, a profissionalização do Terceiro Setor para operar em ambientes digitais é primordial de modo a não desacreditar as atividades emergentes das organizações. As novas tecnologias proporcionam muitas vantagens para o Terceiro Setor, entre elas: a divulgação do serviço, atividade ou produto; a divulgação das ações realizadas; transparência na utilização dos recursos; a captação de

recursos por meio de parceiros e licitações; e uma boa comunicação com os parceiros e usuários (CEROSINO 2022).

Assim, o objetivo da profissionalização é melhorar as atividades de comunicação, construção de relacionamento, mobilização de recursos, *marketing* e prestação de contas para o bem comum. Neste sentido, a implementação de práticas organizacionais bem-sucedidas em outros setores se configura como uma importante ferramenta para profissionalização dessas organizações e, por isso, precisa ser desenvolvida e aprofundada. Esta dissertação se justifica pois serve como um direcionamento para que as OSC compreendam o papel das práticas em mídia e conhecimento e para que os Primeiro e Segundo Setores possam contribuir diretamente para o desenvolvimento da autossustentabilidade financeira dessas organizações. Esta pesquisa oferece orientações que contribuem para a consolidação dessas iniciativas na medida que serve como ferramenta para abrir caminhos para a inovação social, para a sustentabilidade financeira e para uma cultura cada vez mais digital.

#### 1.4 ADERÊNCIA AO EGC

Esta dissertação está inserida na linha de pesquisa de Teoria e Prática em Mídia de Conhecimento, na área de concentração de Mídia do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), pois propõe um *framework* para implantação sustentável de laboratório de mídia para as Organizações da Sociedade Civil de Florianópolis, contribuindo para uma cultura cada vez mais digital e inovadora nestas organizações.

O objeto de pesquisa do Programa é o conhecimento, caracterizado e definido de maneira interdisciplinar, como conteúdo ou processo resultante de interações sociotécnicas entre agentes humanos e tecnológicos. Particularmente na área de Mídia do Conhecimento, o conhecimento é definido sob a visão de mundo Conexcionista<sup>10</sup>, que descreve o conhecimento como “resultado do encontro de actantes humanos ou não humanos na geração de valor” (PACHECO, 2014).

Um dos estudos basilares da Mídia do Conhecimento é o de Perassi (2019), que caracteriza a mídia como sendo composta por duas dimensões. A primeira é a dimensão técnico-física porque a mídia é uma tecnologia que permite a comunicação, ou seja, a mídia é a parte

---

<sup>10</sup> A visão de mundo Conexcionista considera que o conhecimento está nas conexões.



física da informação que atua em um sistema que cumpre funções de suporte, veículo e canal. A segunda dimensão é a sociocultural, porque a mídia configura um conjunto de protocolos associados ou práticas socioculturais que crescem em torno da tecnologia (PERASSI, 2019, p.62).

O direcionamento de Perassi (2019) é utilizado por esta dissertação, uma vez que a visão contemporânea de um *media lab* é a de um laboratório em que a influência da tecnologia é explorada na transformação social em direção a uma sociedade mais ativa. Esta evolução significa que a parte “mídia” desses laboratórios não se concentra mais no conceito de mídia de massa, mas de mediação. Além disso, o *media lab* é estruturalmente um espaço interdisciplinar - assim como o EGC - já que se caracteriza por ser um laboratório de inovação que produz um “*ethos* colaborativo” e baseado em equipe, abrangendo uma triangulação da prática artística, crítica e alcance à medida que mesclam pesquisa, pedagogia, publicação e práticas criativas (WHAT IS A *MEDIA LAB*, 2017).

Os conceitos estudados nesta dissertação abordam a utilização de TIC para disseminação e transferência de conhecimento, com objetivo de pautar soluções aos problemas sociais endereçados pelas OSC. Por meio de uma investigação qualitativa, a pesquisa propõe um *framework* conceitual que combina elementos humanos e artificiais na geração de valor científico, econômico, social ou cultural para as OSC e seus *stakeholders* e, por isso, é aderente ao PPGEGC.

A Inovação Social (IS), a experimentação em mídia e a prática laboratorial são temas fortemente relacionados à disseminação e à transferência de conhecimento. Resumidamente, a pesquisa se adere ao EGC pois:

- 1) Objetiva a articulação em rede do Primeiro, Segundo e Terceiro Setores para resolução de problemas sociais;
- 2) Incorpora os métodos, os dispositivos e as perspectivas das ciências humanas e sociais, ao mesmo tempo em que mobiliza ferramentas e perspectivas das TIC;
- 3) Está inserida na área de Mídia do Conhecimento que, em sentido amplo, pode ser caracterizada como “extensões de nós mesmos capazes de armazenar e transmitir conhecimento explícito no espaço e no tempo” e “espaços de comunicação para troca de conhecimentos que surgem com a mídia digital” (STANOEVSKA-SLABEVA, 2022)

- 4) Busca a construção, comunicação, preservação e difusão do conhecimento já que fornece ferramentas e artifícios para melhoria das práticas no Terceiro Setor por meio de *media lab*, profissionalizando estas organizações.

A partir de uma busca no Banco de Teses e Dissertações PPGEGC, constatou-se que o Programa tem pautado, cada vez mais, estudos relacionados à inovação social, à construção de *framework* e às práticas das OSC. Foram encontradas 13 pesquisas que possuem sinergia com o presente trabalho, sendo seis dissertações e sete teses entre os anos de 2007 e 2021. O Quadro 3 apresenta, de forma cronológica, as pesquisas encontradas no contexto do PPGEGC em quatro categorias relevantes para esta dissertação: inovação social, organização da sociedade civil, responsabilidade social e *framework*.

Quadro 3: Relação de teses e dissertações do PPGEGC relevantes para a temática desta dissertação

Autor/autora	Título da pesquisa/Ano	Tipo	Categoria
Vania Regina Barcellos Ferreira	A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital – um estudo de caso, 2007	Dissertação	Organização da sociedade civil
Vanderleia Martins Lohn	Sistemática para seleção de projetos de responsabilidade social com impacto no negócio das instituições de ensino superior, 2009	Dissertação	Responsabilidade social
Ana Alexandra Santos Delgado	<i>Framework</i> para caracterizar la innovación social sobre sus procesos, 2016	Tese	Inovação social; <i>Framework</i>
Michele Andréia Borges	Dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social: da descrição à proposição de diretrizes, 2017	Tese	Inovação social
Daniela De Oliveira Massad	A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social, 2017	Dissertação	Inovação social
Aline Cristina Antoneli De Oliveira	Inovação social digital: mapas conceituais baseados em uma abordagem integrativa, 2018	Dissertação	Inovação social
Cristiane Fontinha Miranda	Parâmetros constitutivos de uma narrativa visual para o jornalismo digital: um <i>framework</i> conceitual, 2018	Tese	<i>Framework</i>
Luciano Antonio Costa	KM4SI: <i>Framework</i> para Gestão do Conhecimento em Organizações de Inovação Social, 2019	Tese	<i>Framework</i> ; Organização da sociedade civil
Ranieri Roberth Silva De Aguiar	Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações, 2019	Tese	Inovação social
Cristiane Da Silva Coimbra Lira	A tecnologia digital como ferramenta para inovação social, no contexto de uma organização para impacto social, 2019	Dissertação	Organização da sociedade civil
Yohani Dominik Dos Santos Figueiredo	Regeneração urbana à luz da inovação social: um estudo de caso no distrito criativo de porto alegre. dissertação, 2020	Dissertação	Inovação social

Márcia Aparecida Prim	Governança em organizações com fins sociais: um estudo multicaso à luz da inovação social, 2021	Tese	Organização da sociedade civil
Laryssa Tarachucky	<i>Framework</i> conceitual para apoiar a formulação de estratégias de <i>design</i> de interação urbana envolvendo o uso de recursos de mídia locativa digital, 2021	Tese	<i>Framework</i>

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Banco de Teses e Dissertações do PPGE GC (2022)

Na categoria Inovação Social, foram encontradas seis pesquisas consideradas relevantes para esta dissertação: Delgado (2016), Borges (2017), Massad (2017), Oliveira (2018), Aguiar (2019) e Figueiredo (2020). Já na categoria de Organização da Sociedade Civil e Responsabilidade Social, identificou-se cinco trabalhos com sinergia: Ferreira (2007), Lohn (2009), Costa (2019), Lira (2019) e Prim (2021). Por fim, são quatro as pesquisas relevantes na categoria *Framework*: Delgado (2016), Miranda (2018), Costa (2019) e Tarachucky (2021), sendo que a pesquisa de Delgado (2016) e de Costa (2019) também fazem parte das categorias Inovação Social e Organização da Sociedade Civil, respectivamente.

Destaca-se que o levantamento das pesquisas do PPGE GC foi essencial para o direcionamento desta dissertação, pois contribuem como base teórica e referencial e reforçam a aderência ao PPGE GC. No tópico a seguir, são detalhadas as teses e as dissertações do PPGE GC de cada uma das categorias.

#### 1.4.1 Categoria Inovação Social

A tese de Delgado (2016) identifica as características da Inovação Social sobre seus processos, com a finalidade de poder identificar/definir se um projeto é uma Inovação Social ou não. Segundo ela, existem características obrigatórias para o sucesso das inovações sociais, como por exemplo: originalidade, intangibilidade, reprodutibilidade, melhora da qualidade de vida, incerteza, onipresença, sustentabilidade, potencialidade para políticas públicas, eficiência, resolução de problemas sociais, eficácia, equilíbrio, agregação de valor, produção de troca e transversalidade. Além disso, os gerentes de projeto podem utilizar o *framework* de Delgado (2016) para orientar a construção de novas inovações sociais seja em negócios, na academia, no governo ou na sociedade em geral.

Em sua tese, Borges (2017) aborda questões significativas para esta dissertação, pois endereça a dinâmica das parcerias intersetoriais (o Estado, o setor empresarial, o Terceiro Setor e os indivíduos e comunidades) em iniciativas de inovação social. A partir da compilação da teoria e da interpretação das entrevistas com 20 gestores de iniciativas de inovação social, a

pesquisadora determinou três hélices: planejar as parcerias; mapear, adquirir e nutrir as parcerias; e avaliar os resultados das parcerias e as implicações dos impactos sociais. A dinâmica das parcerias é determinada pelos objetivos sociais da iniciativa e pelos objetivos específicos com os parceiros.

Massad (2017) avalia a influência das competências empreendedoras (comprometimento, persistência e a busca de oportunidade e iniciativa) e do papel do empreendedor social no processo de inovação social. Apesar de o modelo estatístico estabelecido para avaliar a relação entre as competências empreendedoras e a inovação social não ser suficiente para explicar os dados observados, a autora afirma que a dissertação contém importante material de análise quantitativa das competências de empreendedores sociais.

A dissertação de Oliveira (2018) discute a Inovação Social Digital (ISD) e soluções digitais para os desafios sociais. O principal entregável da pesquisa é a construção de um mapa conceitual que apresenta a convergência de temáticas referentes à Inovação Social, Inovação Digital, aspectos e comportamentos da cultura digital que podem fundamentar teoricamente a Inovação Social Digital. Aguiar (2019), por sua vez, propõe e aplica um modelo teórico de cultura para a inovação social nas organizações com grupos focais de especialistas em inovação social. De acordo com o autor, o modelo facilita a interação entre agentes e processos, na medida em que percebe a cultura como um ativo possível de ser gerido dentro da organização, em especial, as de empreendedorismo e inovação social.

A última pesquisa desta categoria é a de Figueiredo (2020), que discute a inserção da IS em práticas de Regeneração Urbana de modo a diminuir problemas sociais, ambientais e econômicos e possibilitar uma cidade sustentável. Por meio de um estudo de caso do Distrito Criativo de Porto Alegre, a autora identificou, em seu modelo conceitual, que os aspectos da inovação social que podem contribuir para regeneração urbana são: redes, relações sociais, colaboração, coesão social, sustentabilidade, escalabilidade e gestão que proporcionam atendimento das necessidades humanas, gerando qualidade de vida e empoderamento.

#### **1.4.2 Categoria Organização da Sociedade Civil e Responsabilidade Social**

A dissertação de Ferreira (2007) demonstra como e por que as práticas de gestão do conhecimento podem apoiar OSC, em especial aquelas que trabalham como projetos de inclusão digital. A partir de um estudo de caso com a Associação Meninos do Morumbi, identificou-se que, através das TIC, os projetos da organização terão maior probabilidade de

sucesso e continuidade. Ainda na esfera das OSC, a dissertação de Lohn (2009) aborda a importância de uma política de responsabilidade social baseada em indicadores de desempenho e retorno de investimento. A autora desenvolveu uma sistemática para selecionar projetos que possuem impacto nos indicadores de desempenho vinculados ao negócio de uma Instituição de Ensino Superior.

Em sua tese, Costa (2019) propõe um *framework* para que as organizações da sociedade civil consigam aplicar a gestão do conhecimento em suas ações, buscando preservar e compartilhar o conhecimento criado e usado durante o ciclo da inovação social. De forma a apoiar a concepção do *framework*, adotou-se como estratégia o estudo de caso de uma organização que fosse referência no campo, o Social Good Brasil (SGB). O *framework* KM4SI possui dois componentes, o Cenário e a Ação, que atuam em um processo iterativo e incremental visando integrar práticas da gestão do conhecimento nas ações da organização. Para o autor, o *framework* apresenta os elementos teóricos estruturados e suficientes para o uso por organizações de inovação social, porém indica a necessidade de produção de materiais de apoio.

Assim como Costa (2019), Lira (2019) faz um estudo de caso do SGB, analisando a tecnologia digital, digital, como o uso das TIC e redes *online* como ferramenta para inovação social. A autora argumenta que o uso das ferramentas de tecnologia digital aumenta significativamente as atividades sociais e inovadoras, pois redimensiona as ações de IS por meio de seus atores. Neste sentido, a pesquisa de Lira (2019) corrobora a de Oliveira (2018), já que considera a abordagem da ISD, conectando pessoas e suas redes para promoção de estratégias que melhoram o mundo.

A partir de entrevistas com OSC de Florianópolis (Instituto Guga Kuerten, Instituto Comunitário Grande Florianópolis e Instituto Pe. Wilson Groh), a tese de Prim (2021), última desta categoria, reuniu e descreveu elementos comuns que definem o sistema de governança em organizações com fins sociais, à luz da inovação social. Foi observado que a finalidade e a missão organizacional são fatores determinantes para as ações de governança, que necessita ser mais inclusiva, de modo a gerar transformações sociais, empoderamento e aprendizado comunitário.

### **1.4.3 Categoria *Framework***

Apesar de o PPGEGC apresentar em seu Banco de Teses e Dissertações diversos trabalhos que possuem *frameworks* como entregáveis, as quatro pesquisas desta categoria foram

aqui destacadas pois são estudos qualitativos com temáticas sinérgicas ao desta dissertação, como inovação social e experimentação em mídia. Delgado (2016), por exemplo, desenvolve seu *framework* conceitual em oito etapas: (1) mapear; (2) ler; (3) identificar; (4) sintetizar; (5) integrar; (6) desconstruir; (7) validar e (8) repensar.

Para propor o seu *framework*, Costa (2019) adota dois *frameworks* como base e parte do princípio de que estas são estruturas que definem conceitos, valores e orientações para a prática, possibilitando a compreensão de determinados contextos e a tomada de decisão. Segundo ele, o *framework* não determina um modelo, *template* ou formato para ser gerado na execução dos componentes, porém indica quais as informações de interesse que deveriam ser obtidas ao utilizá-lo.

Tarachucky (2021) afirma que os *designers* de interação fazem uso de *frameworks* como uma forma de representar questões complexas de projeto. O *framework* conceitual proposto pela autora está pautado na preocupação com fornecer ao *designer* de interação urbana uma visão holística do fenômeno percebido de modo a facilitar a adoção de uma abordagem estruturada das atividades nesse contexto, dando-lhe as bases conceituais que podem ser usadas para compreender, orientar e analisar seus projetos.

Já o *framework* de Miranda (2018) é referenciado no Diamante Duplo do *Design Thinking*, que é composto por etapas de convergência e divergência: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar. Inspiração, Ideação. Para a autora, o modelo mental oferece as ferramentas adequadas para a solução dos problemas verificados no processo de constituição da narrativa visual na produção do conhecimento no Jornalismo digital.

Com base nas considerações aqui apresentadas, é possível afirmar que, embora inovação social e organizações sociais sejam temas presentes entre as teses e dissertações do PPGEHC, a abordagem sobre a importância da cultura digital em OSC com objetivo de promover a inovação social ainda é incipiente no programa. Assim, esta proposta vem estabelecer um diálogo entre essas temáticas, fazendo com que haja um avanço em relação a inovação social, comunicação e Terceiro Setor.

## 1.5 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

### 1.5.1 Delimitação da dissertação

De acordo com a Taxonomia de Bloom<sup>11</sup>, o nível desta pesquisa é o de síntese, pois se pretende integrar e combinar ideias em uma nova proposta. Pretende-se combinar as práticas interdisciplinares utilizadas em *media labs* (ideia 1) para resolver os desafios organizacionais das Organizações da Sociedade Civil (ideia 2), com objetivo de propor um *framework* conceitual (proposta) que auxilie na profissionalização e sustentabilidade financeira. Com este princípio definido, para delimitação do escopo desta pesquisa, considerou-se a delimitação conceitual, o nível de análise, a temporalidade e as limitações.

A delimitação conceitual desta dissertação está ancorada em dois conceitos principais: o de *media lab* e o de Organização da Sociedade Civil. A compreensão de tais conceitos será mais bem explicitada nos tópicos Fundamentação Teórica e Procedimentos Metodológicos, em que serão apresentados o estado da arte e as revisões integrativas de literatura. O nível de análise indica o tamanho ou escala de um alvo de pesquisa. Os *media labs* brasileiros são o objeto de pesquisa desta dissertação, enquanto as OSC são a instituição para as quais se propõe que os *media labs* sejam endereçados.

Os *media labs* foram analisados em nível geográfico: primeiro internacionalmente com o intuito de conhecer os exemplos de laboratórios mais bem-sucedidos e, em seguida, a nível nacional - a partir de um mapeamento para identificar os laboratórios de mídia em atividade no país. Em relação às OSC, também foi realizado um mapeamento para identificar as organizações ativas na região de Florianópolis. Em ambos os casos, foi efetuado um corte transversal<sup>12</sup>, de modo a delimitar um subconjunto mais representativo para a pesquisa.

Para ajudar na compreensão do funcionamento dos *media labs*, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 20 *media labs* das cinco regiões brasileiras entre março e agosto de 2021. E, para entender os principais desafios das OSC florianopolitanas, 15

---

<sup>11</sup> A Taxonomia de Bloom é um sistema que cria uma hierarquia para os diferentes níveis de cognição, classificando em objetivos os processos de ensino e aprendizagem.

<sup>12</sup> A característica principal dos estudos de corte transversal é a observação das variáveis realizada em um único momento (o mesmo), quando o pesquisador registra uma "fotografia" dos fatos. (variáveis) de interesse e não o "filme" de sua evolução. As principais vantagens são: permitir a observação direta pelo pesquisador dos fenômenos a pesquisar e realizar a coleta de informações em curto espaço de tempo, sem necessidade de acompanhamento dos participantes.

organizações foram convidadas para responder um formulário entre novembro e dezembro de 2021 e, destas, 12 responderam e tiveram dados coletados.

Em relação aos limites da pesquisa, entende-se que o escopo desta dissertação é propor um *framework* para implantação de *media lab* para organizações da sociedade civil de Florianópolis, servindo como ferramenta para abrir caminhos para a inovação social, para a sustentabilidade financeira e para uma cultura cada vez mais digital. Sendo assim, sugerir novos conceitos para OSC - e mesmo para o Terceiro Setor - não é parte do escopo deste trabalho. Esta dissertação também não tem a pretensão de discutir as formas de financiamento das OSC ou de propor políticas públicas para alavancar as atividades das OSC, tampouco analisar com profundidade os processos internos das organizações pesquisadas e nem avaliar se as organizações desenvolvem inovação social no âmbito das suas atividades.

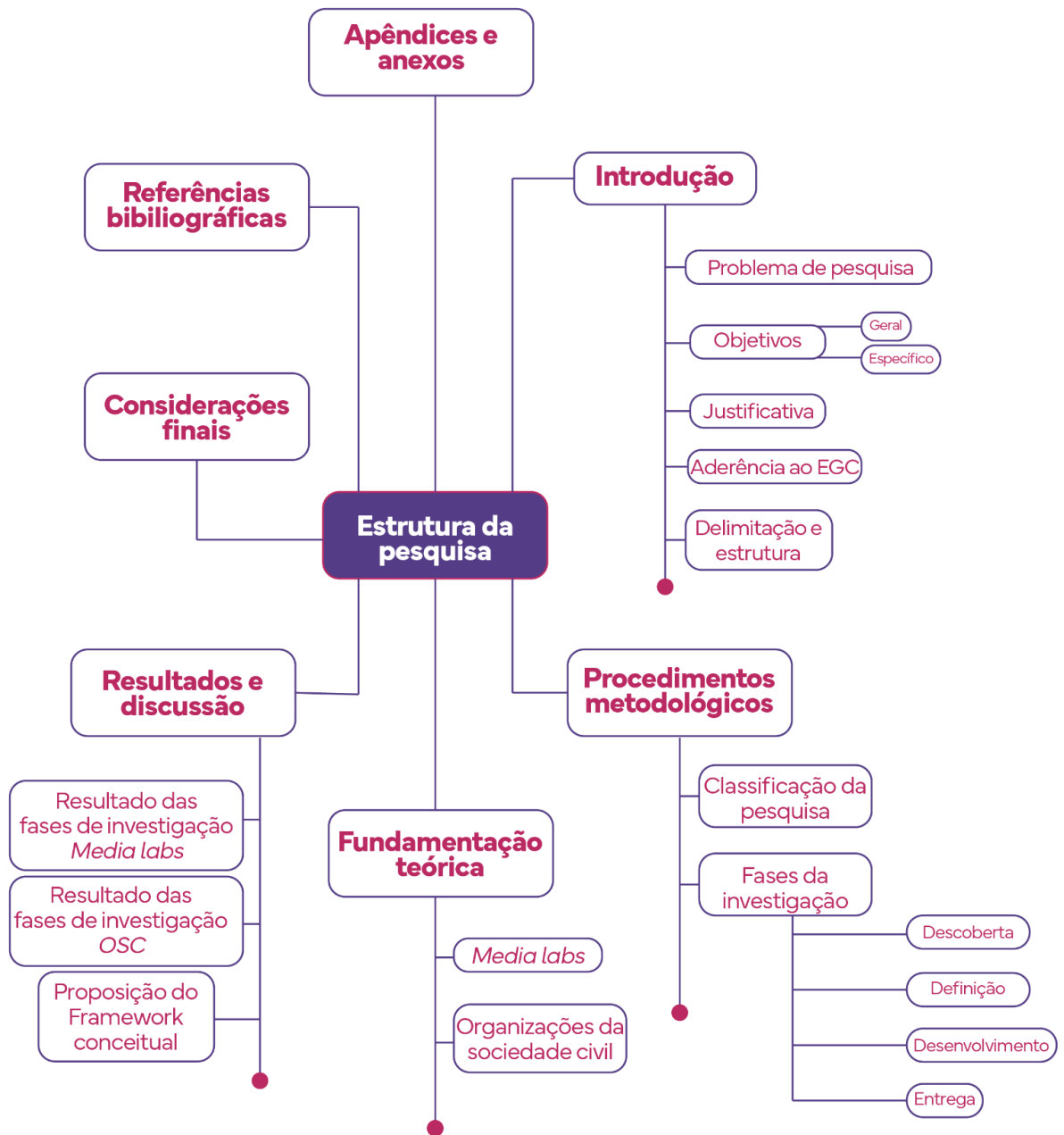
Ainda no que diz respeito aos limites da pesquisa, cabe destacar o entendimento de *framework* utilizado nesta dissertação. O termo é entendido como um artefato entre um modelo e um método, não necessariamente completo para a realização de um objetivo. É uma forma de apresentar uma abstração de realidade que de modo algum se distancia do rigor. Apesar de o desenvolvimento de um *framework* contemplar oito etapas: (1) descobrir; (2) ler; (3) identificar; (4) desconstruir (5) integrar; (6) sintetizar; (7) validar e (8) repensar, ressalta-se que, nesta dissertação, chegar-se-á até a fase de sintetizar. Não serão realizados testes para verificar se o *framework* possui usabilidade na prática ou estudos de caso para validar a implantação de *media lab*. O *framework* leva em conta apenas o contexto de Florianópolis, sem detalhamento da aplicação para outras regiões - ainda que seja possível fazê-lo.

### 1.5.2 Estrutura da dissertação

Esta pesquisa é composta por seis capítulos. O primeiro capítulo trata da Introdução, problema de pesquisa, objetivos, justificativa, além da aderência ao PPGEGC, da delimitação e a estrutura da dissertação. No segundo capítulo, apresenta-se os Procedimentos Metodológicos utilizados para alcançar o objetivo da dissertação. O terceiro capítulo engloba a fundamentação teórica dos conceitos de *media lab* e OSC. No quarto capítulo, apresentam-se os Resultados das fases de investigação, bem como a principal entrega da pesquisa, o *framework* para implementação estratégica de *media labs* para iniciativas do Terceiro Setor. No capítulo cinco, abordam-se as Considerações Finais. E, por fim, nos capítulos seis e sete, estão as referências utilizadas para a pesquisa e os Apêndices e Anexos.



Figura 3: Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Motta-Roth e Hengdes (2010) caracterizam uma pesquisa como um conjunto de ações determinadas para se investigar, analisar e avaliar determinada questão ou problema em cada área do conhecimento. Uma vez definida a natureza da realidade, uma relação é postulada e então testada em comparação com a realidade e, por fim, a generalização dos resultados a outros contextos e/ou sujeitos é possível. Braga (2005) destaca que o processo de pesquisa demanda uma diversidade de reflexões e gestos complexos. Por este motivo, os pesquisadores não vão diretamente a campo para investigar. A pesquisa, de acordo com o autor, começa com um cuidadoso planejamento.

Ambos os autores concordam que, neste planejamento, a natureza da realidade é o primeiro aspecto a ser definido. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que permite quantificações e generalizações, a pesquisa qualitativa baseia-se em entender como as coisas acontecem, focando nas particularidades de determinada situação social e não em generalizações. Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para responder à pergunta de pesquisa “De que forma o Primeiro e o Segundo Setores podem implementar *media labs* que auxiliem as OSC na sua transformação digital, propiciando a melhora na comunicação com os *stakeholders* e potencializando a autossustentabilidade financeira dessas Organizações? ”. A seção se inicia com a classificação da pesquisa e segue com a apresentação das fases de investigação, que engloba o *design* da pesquisa.

### 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica pode ser caracterizada em função de variáveis: quanto à visão de mundo (funcionalista, interpretativista etc.), quanto à natureza (básica, aplicada ou desenvolvimento experimental), quanto à abordagem do problema (quantitativa, qualitativa ou de métodos mistos) e quanto aos seus objetivos (exploratório, descritivo e/ou explicativo), (FIALHO; OTANI, 2007). O Quadro 4 ilustra a classificação da pesquisa quanto às variáveis acima apresentadas.

Quadro 4: Classificação da pesquisa

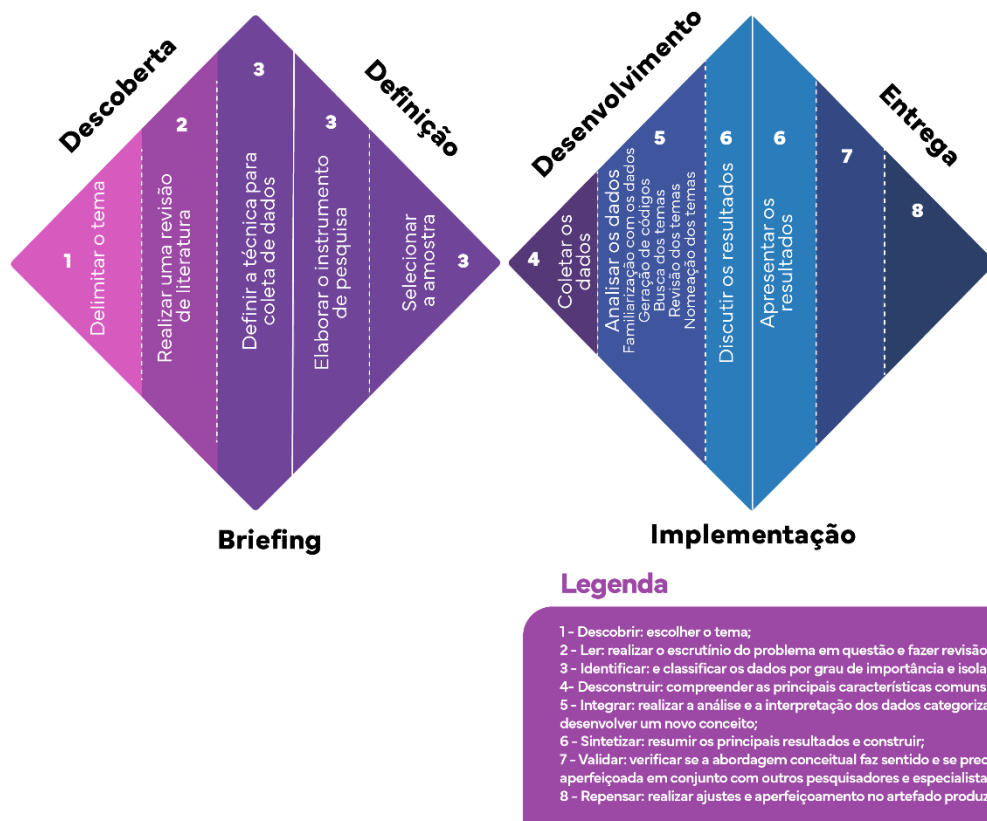
Visão de mundo	Interpretativista
Natureza	Básica
Abordagem	Qualitativa
Objetivo	Descritivo-exploratório
Técnica de análise de dados	Análise temática

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

## 2.2 FASES DA INVESTIGAÇÃO

Para responder à pergunta de pesquisa da dissertação “De que forma o Primeiro e o Segundo Setores podem implementar *media labs* que auxiliem as OSC na sua transformação digital, propiciando a melhora na comunicação com os *stakeholders* e potencializando a autossustentabilidade financeira dessas Organizações?”, optou-se por elaborar um *design* de pesquisa para coletar e analisar as evidências que contribuem para a compreensão do fenômeno investigado - neste caso em particular as práticas interdisciplinares utilizadas em *media labs* para resolver os desafios organizacionais das OSC.

O *design* de pesquisa possui quatro fases, desenvolvidas para guiar a construção do *framework* conceitual proposto ao final desta dissertação: (1) descoberta; (2) definição; (3) desenvolvimento e (4) entrega. Essas fases são apresentadas na Figura 4 e detalhadas ao longo desta seção.

Figura 4: *Design* da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para construir a proposta de *framework* conceitual apresentada nesta dissertação, inspirou-se nas etapas do modelo mental do *Design Thinking*, método que busca estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, considerando as restrições práticas dos negócios. Brown (2017, p. 60) explica que uma equipe de *design thinkers* transita por três espaços sobrepostos no decorrer do projeto: um espaço de inspiração, no qual os *insights* são coletados de todas as fontes possíveis; um espaço de ideação, no qual esses *insights* são traduzidos em ideias; e um espaço de implementação, no qual as melhores ideias são desenvolvidas em um plano de ação concreto e plenamente elaborado.

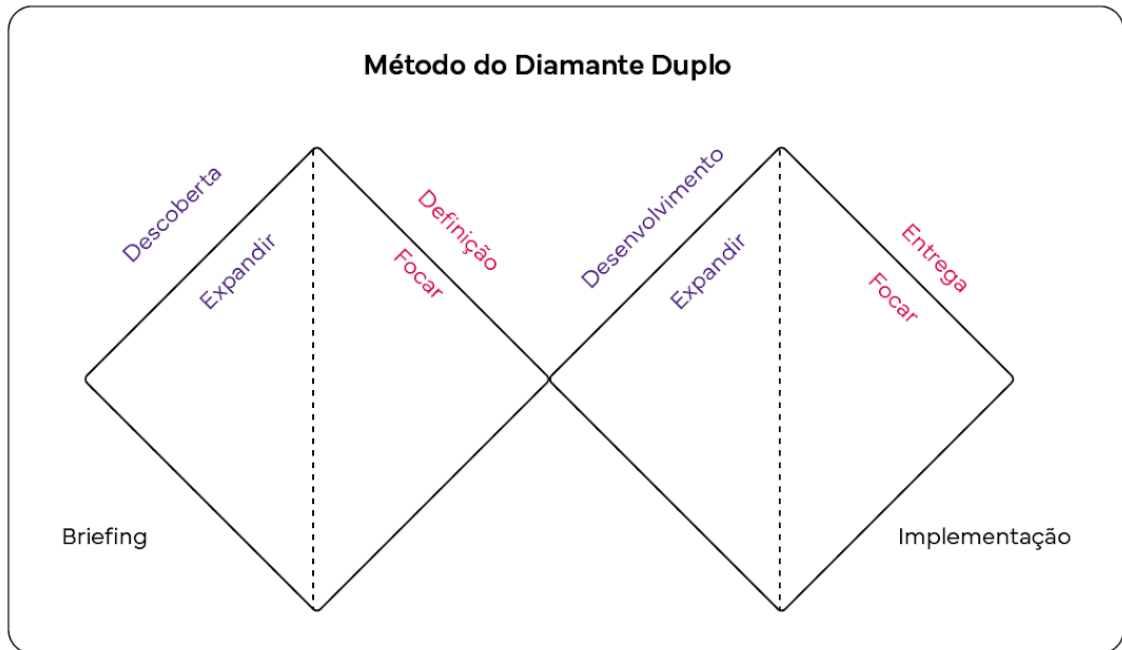
Miranda (2018) destaca que um dos modelos mais comuns no *Design Thinking* é o Diamante Duplo, em que os processos de inspiração, ideação e experimentação são divididos em dois blocos principais, que segmentam as ações previstas pelo método, estruturando os desafios em quatro fases:

1. Descoberta e pesquisa: mergulho no problema;
2. Definição e síntese: com foco além do problema;
3. Desenvolvimento e ideação: potencial para soluções;

4. Entrega e implementação: soluções que funcionam.

A representação visual é de dois losangos que ilustram as etapas de divergência e então a convergência de ideias em um projeto, conforme demonstrado pela Figura 5:

Figura 5: Método do Diamante Duplo



Fonte: *Design Council UK*<sup>13</sup>

Brown (2017) aponta que os ocidentais aprendem a analisar uma série de informações e depois convergir para uma única resposta. Em algumas ocasiões, isso leva a optar pela melhor resposta em oposição à resposta correta.

O pensamento convergente é uma forma prática de decidir entre alternativas existentes, mas não é tão bom na investigação do futuro e na criação de novas possibilidades. Se a fase convergente da resolução de problemas é o que nos aproxima das soluções, o objetivo do pensamento divergente é multiplicar as opções e criar escolhas. (BROWN, 2017, p. 62)

Para a delimitação das atividades a serem desenvolvidas em cada uma das etapas do Diamante Duplo, buscou-se referências sobre os pré-requisitos para desenvolver um *framework* conceitual. Regoniel (2017) destaca que o *framework* conceitual é o “mapa do pesquisador”

<sup>13</sup> O *Design Council* foi criado em 1944 pelo governo de guerra de Winston Churchill para enfrentar o maior desafio da época, a recuperação econômica do pós-guerra. A missão era “promover por todos os meios praticáveis a melhoria do *design* nos produtos da indústria britânica”. Nas décadas seguintes, o *Design Council* tornou-se o consultor estratégico nacional para o *design*.

para identificar como as variáveis particulares em seu estudo se conectam. Preece et al. (2005) corroboram ao afirmar que um *framework* conceitual é um conjunto de ideias e conceitos que se inter-relacionam para descrever como um sistema deve se comportar, parecer e ser compreendido pelos usuários da maneira pretendida. Para Shehabudenn et al. (2000), o *framework* dá suporte à compreensão e à comunicação de estrutura e relacionamento dentro de um sistema com um propósito definido. Ele traduz questões complexas em um formato simples e analisável, por meio da descrição da relação entre os elementos de um sistema.

Shehabudeen et al. (2000) diferenciam o *framework* de outras taxonomias utilizadas para representar questões complexas. Diferentemente de um modelo, o *framework* é um conceito amplo que pode ser usado para a modelagem. No Quadro 5, são apresentadas as etapas de construção de um *framework* segundo Regoniel (2017) e Jabarreen (2009).

Quadro 5: Etapas da construção de um *framework* conceitual segundo Regoniel (2017) e Jabarreen (2009)

Etapas	Regoniel (2017)	Jabarreen (2009)
Etapa 1	Escolher o tema de pesquisa, sendo que o tópico deve estar dentro do seu campo de especialização.	Mapear as fontes de dados: realizar um mapeamento da literatura sobre o fenômeno investigado.
Etapa 2	Realizar uma revisão de literatura: revise pesquisas relevantes e atualizadas sobre o tema que você decidir trabalhar após o escrutínio do problema em questão. De preferência, use revistas científicas bem conhecidas e revisadas por pares, pois são fontes confiáveis de informação.	Ler: leitura extensiva e categorização de dados selecionados, refere-se à leitura e classificação de dados por disciplina e por grau de importância.
Etapa 3	Isolar as variáveis importantes: identifique as variáveis específicas descritas na literatura e descubra como elas estão relacionadas. Alguns resumos de pesquisa contêm as variáveis e, portanto, as descobertas mais importantes podem servir ao propósito. Se estes não estiverem disponíveis, encontre o resumo do trabalho de pesquisa.	Identificar os conceitos: analisar a base literária em busca de descobrir conceitos, contradições e oportunidades de pesquisa. Esta etapa permite emergir conceitos sobre o assunto estudado.
Etapa 4	Gerar o <i>framework</i> conceitual: Construa sua estrutura conceitual usando sua combinação de variáveis dos artigos científicos que você leu. Sua declaração de problema ou objetivo de pesquisa serve como referência para construí-lo. Com efeito, seu estudo tentará responder à pergunta que outros pesquisadores ainda não explicaram. Sua pesquisa deve abordar uma lacuna de conhecimento.	Desconstruir e categorizar conceitos: entender e identificar os principais atributos, características, instalações e funções;

Etapa 5		Integrar: reunir conceitos que possuem similaridade e permitem desenvolver um novo conceito;
Etapa 6		Sintetizar: resintetizar e construir significados;
Etapa 7		Validar: verificar se a abordagem conceitual faz sentido e se precisa ser aperfeiçoada em conjunto com outros pesquisadores e especialistas.
Etapa 8		Repensar: o artefato produzido por essa constante avaliação e precisa ser verificado frequentemente a partir de novas ideias, comentários e novas referências.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com base nos autores citados, chegou-se à definição de algumas etapas essenciais para desenvolver um *framework*:

1. Descobrir: escolher o tema, mapear fontes de dados
2. Ler: realizar o escrutínio do problema em questão e fazer revisão de literatura;
3. Identificar: e classificar os dados por grau de importância e isolar as variáveis;
4. Desconstruir: compreender as principais características comuns e categorizá-las;
5. Integrar: realizar a análise e a interpretação dos dados categorizados, de modo a desenvolver um novo conceito;
6. Sintetizar: resumir os principais resultados e construir significados
7. Validar: verificar se a abordagem conceitual faz sentido e se precisa ser aperfeiçoada em conjunto com outros pesquisadores e especialistas;
8. Repensar: realizar ajustes e aperfeiçoamento no artefato produzido.<sup>14</sup>

A partir da consolidação das etapas para construir um *framework*, buscou-se incorporar a estas, como subetapas, as atividades necessárias, segundo Gil (2002), para desenvolver uma pesquisa descritiva-exploratória: (1) delimitar o tema; (2) definir a técnica para coleta de dados; (3) elaborar o instrumento de coleta de dados; (4) selecionar a amostra; (5) coletar os dados; (6) analisar os dados; (7) discutir os resultados e (8) apresentar os resultados.

Por fim, foram contempladas também as etapas de uma Análise Temática (AT), técnica empregada para analisar os dados desta dissertação, sendo elas: (1) familiarização com dados;

<sup>14</sup> Não faz parte do escopo desta pesquisa validar e repensar o *framework*, conforme explicitado na seção de Delimitação da pesquisa deste trabalho e, por isso, cabe destacar que as etapas (7) e (8) de construção de um *framework* não serão realizadas.

(2) geração de códigos; (3) busca dos temas; (4) revisão dos temas; (5) nomeação de cada um dos temas e (6) produção do relatório.

Quadro 6: Etapas da análise temática

Familiarização com dados	Transcrever os dados e revisá-los; ler e reler o banco; anotar ideias iniciais durante o processo
Geração de códigos	Codificar aspectos interessantes dos dados de modo sistemático em todo o banco; reunir extratos relevantes a cada código.
Busca dos temas	Reunir os códigos em temas potenciais; unir todos os dados pertinentes a cada tema em potencial.
Revisão dos temas	Checar se os temas funcionam em relação aos extratos e ao banco de dados como um todo; gerar mapa temático da análise.
Nomeação dos temas	Refinar os detalhes de cada tema e a história que a análise conta; gerar definições e nomes claros a cada tema.
Produção do relatório	Fornecer exemplos vívidos; última análise dos extratos escolhidos na relação com pergunta de pesquisa e literatura; relato científico da análise.

Fonte: Souza (2019), adaptado de Braun e Clarke (2006; 2013; 2014)

Com base nos autores citados, elaborou-se o *design* da pesquisa, apresentado na figura 4 e detalhado ao longo desta seção. Tal *design*, caracterizado pelas abordagens próprias das pesquisas qualitativas de cunho descritivo-exploratório e desenvolvido com o propósito de cumprir os objetivos evidenciados no primeiro capítulo desta dissertação, permitiu nortear os procedimentos metodológicos desta dissertação. Embasado no *design* de pesquisa, o Quadro 7 relaciona as fases de investigação, aos objetivos específicos da pesquisa e às técnicas e/ou ferramentas de investigação empregadas.

Quadro 7: Relação das fases de investigação com os objetivos específicos e as técnicas de investigação

Fase da investigação	Etapas secundárias	Etapas terciárias	Objetivo da pesquisa	Técnicas e/ou ferramentas da investigação
Descoberta	(1) Descobrir: escolher o tema. (2) Ler: realizar o escrutínio do problema em questão e fazer revisão de	-	OE1 e OE3	Pesquisa descritiva-exploratória. Revisão integrativa de literatura.



	literatura.			
Definição	(3) Identificar: classificar os dados por grau de importância e isolar as variáveis.	Definir a técnica para coleta de dados. Elaborar o instrumento para coleta de dados. Selecionar a amostra.	OE2 e OE4	Entrevista semiestruturada e questionário.  Elaboração do roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada e do questionário  Utilização de três mapeamentos para seleção da amostra do <i>media labs</i> : 1) Acadêmicos   Pinto e Baldessar (2020)   82 <i>media labs</i> ; 2) Industriais   19 <i>media labs</i> ; 3) Independentes   Nunes (2020)   5 <i>media labs</i> e utilização do levantamento da Fundação Somar sobre informações das OSC de Florianópolis para seleção da amostra das OSC.
Desenvolvimento	(4) Desconstruir: compreender as principais características comuns e categorizá-las.	Coletar os dados.	OE2 e OE4	Convite, agendamento, realização e transcrição das entrevistas ( <i>media labs</i> ) e convite, resposta ao questionário e organização das respostas (OSC)
	(5) Integrar: realizar a análise e a interpretação dos dados categorizados, de modo a desenvolver um novo conceito.	Analisar os dados (Familiarização com dados; Geração de códigos; Busca dos temas; Revisão dos temas; Nomeação dos temas).	OE5	Análise temática.
Entrega	(6) Sintetizar: resumir os principais resultados e construir.	Discutir os resultados. Apresentar os resultados.	OE5	Literatura para construção de <i>framework</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nos tópicos a seguir serão apresentados, de maneira resumida, as ações que contribuíram para construção desta pesquisa, em cada uma das fases de investigação - com exceção da fase de Descoberta, cujos resultados serão apresentados na presente seção.

### 2.2.1 Descoberta

Para Brown (2017), todo processo de *Design Thinking* começa pelo entendimento profundo do problema que será tratado. A sugestão do autor é de que, para compreender o problema, é necessário observá-lo a fim de coletar elementos sobre o que as pessoas envolvidas com o problema realmente pensam e como se sentem. Segundo ele, o cérebro humano tende a filtrar informações e criar inferências e julgamentos com base em nosso próprio contexto. O objetivo da Descoberta é descobrir as verdadeiras necessidades a serem atendidas, ou seja, explorar e compreender o objeto a ser estudado. Segundo o *design* de pesquisa, esta fase contempla as etapas (1) Descobrir: escolher o tema e (2) Ler: realizar o escrutínio do problema em questão e realizar uma revisão de literatura - ambas de natureza exploratória.

Na primeira etapa, “Descobrir”, foram contemplados dois objetos de pesquisa: os *media labs* e as Organizações da Sociedade Civil. Entende-se que a escolha do tema está diretamente relacionada à pergunta de pesquisa desta dissertação: “De que forma o Primeiro e o Segundo Setores podem implementar *media labs* que auxiliem as OSC na sua transformação digital, propiciando a melhora na comunicação com os *stakeholders* e potencializando a autossustentabilidade financeira dessas Organizações?”. O propósito desta etapa é orientar os procedimentos metodológicos para alcançar o objetivo específico 1 (OE1), caracterizar as Organizações da Sociedade Civil florianopolitanas e seus desafios para alcançar a sustentabilidade financeira (OE1) e o objetivo específico 3 (OE3), explorar o funcionamento de *media labs* das cinco regiões brasileiras (OE3).

A segunda etapa, “Ler”, engloba as atividades de leitura, realização do escrutínio do problema em questão e revisão de literatura e teve início com a exploração do estado da arte acerca dos dois objetos de pesquisa. De acordo com Broome (1993), uma revisão integrativa é um método de revisão específico que resume a literatura empírica ou teórica para fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular. Segundo Whittemore e Knafl (2005), a revisão integrativa é o tipo mais amplo de revisão de pesquisa, pois inclui, simultaneamente, pesquisas experimentais e não-experimentais e pode combinar dados da literatura teórica e empírica.

A etapa de busca da literatura é essencial para aumentar o rigor de qualquer tipo de revisão, pois pesquisas incompletas e tendenciosas resultam em um banco de dados inadequados com potencial para resultados imprecisos (WHITTEMORE e KNAFL, p.550, 2005). De forma a contribuir no desenvolvimento conceitual sobre *media lab* e sobre os desafios

das OSC, optou-se por realizar duas revisões integrativas. As definições operacionais para realizar a revisão integrativa de literatura, bem como seus resultados, serão apresentados nos tópicos 2.2.1.1 e 2.2.1.2.

### 2.2.1.1 Revisão integrativa de literatura sobre o conceito de *media labs*

Em meados de 2022, esta autora desenvolveu uma revisão integrativa de literatura sobre o panorama da pesquisa acadêmica sobre *media labs*<sup>15</sup> em um trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Tecnologias e Culturas Digitais, do XXII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. A revisão integrativa de literatura será apresentada na íntegra nos próximos parágrafos.

Para realizar a revisão integrativa de literatura, foram escolhidas três bases indexadoras: *Web of Science*, *Scielo* e *Scopus*. Além disso, foi definida uma busca booleana<sup>16</sup> para cada base, levando em conta as particularidades. A Tabela 1 demonstra a busca booleana realizada e os resultados da pesquisa em cada uma das bases.

Tabela 1: Busca booleana por base e resultados

Busca booleana	Base indexadora	Resultado
TÍTULO: (" <i>media lab</i> " OR " <i>media labs</i> " OR "laboratório de mídia") Refinado por: ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2022 OR 2021 OR 2020 OR 2019 OR 2018 OR 2017 OR 2016 OR 2015 OR 2014 OR 2013 OR 2012)	<a href="#">Web of Science</a>	29
("media lab" OR "media labs" OR "laboratório de mídia") (2022 OR 2021 OR 2020 OR 2019 OR 2018 OR 2017 OR 2016 OR 2015 OR 2014 OR 2013 OR 2012)	<a href="#">Scielo</a>	3
TITLE ( (" <i>media lab</i> " OR " <i>media labs</i> " OR "laboratório de mídia" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2013 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2012 ) )	<a href="#">Scopus</a>	25

Fonte: Pinto e Baldessar (2022)

Para a etapa de avaliação dos dados, Botelho et al. (2011) destacam a importância de estabelecer critérios de inclusão e exclusão, como por exemplo a leitura criteriosa dos títulos,

<sup>15</sup> PINTO, Larissa Gaspar Coelho; BALDESSAR, Maria José. Panorama da pesquisa acadêmica sobre *media lab*: uma revisão integrativa de literatura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 45., 2022, João Pessoa. *Anais [...]*. João Pessoa: Online, 2022. p. 1-15. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2022/resumo/0712202208150662cd57bae94b4>. Acesso em: 12 nov. 2022.

<sup>16</sup> A busca booleana é um tipo de pesquisa que utiliza os operadores AND, OR e NOT na combinação de palavras-chave para adição, alternância ou negação entre os termos.

resumos e palavras-chave de todas as publicações localizadas pela estratégia de busca. Os 57 artigos evidenciados pela busca booleana foram agrupados e importados para o Excel. Em seguida, foi aplicado o primeiro filtro de exclusão: a checagem de artigos duplicados, em que foram identificadas 18 repetições. Posteriormente, os resumos dos 39 artigos resultantes foram analisados para verificar a relação com o tema e, com base nos critérios da questão de pesquisa, foram eliminados outros 12 artigos que não tratavam sobre *media labs*. Após a aplicação destes filtros de exclusão, restaram 27 trabalhos para leitura completa.

Segundo Botelho et al. (2011), a partir da conclusão desse procedimento, elaborase uma tabela com os estudos pré-selecionados para a revisão integrativa. Para auxiliar na tabulação dos 27 artigos, optou-se por desenvolver uma matriz no Excel com os campos: nome dos autores, quantidade de autores, título do artigo, ano de publicação, resumo, palavras-chave, idioma e país de origem. Nesta fase, um filtro de inclusão foi aplicado com a finalidade de constatar a disponibilidade de *download* do artigo completo. Com isso, 11 artigos foram eliminados pois não estavam disponíveis e/ou seu *download* era pago. Assim, restaram 16 artigos na amostra.

Para a quarta etapa, de análise dos dados, foi realizada a leitura completa dos 16 artigos, que foram categorizados com base nas similaridades identificadas. Botelho et al. (2011) apontam que o processo de construção da matriz depende da criatividade pessoal do pesquisador, não há matriz certa ou errada e sim funcional ou não. Além disso, a matriz serve de ferramenta de interpretação e construção da redação da revisão integrativa. A etapa de redação diz respeito à discussão sobre os textos analisados na revisão integrativa, levantando lacunas de conhecimento existentes e sugerindo pautas para futuras pesquisas.

A amostra de 16 artigos que compõem esta pesquisa pode ser considerada diversa. Houve publicações entre 2012 e 2021, com pelo menos duas publicações por ano - com exceção dos anos de 2012 e 2015, que tiveram apenas uma publicação. A Figura 6 mostra que o ano com mais artigos foi 2018, com quatro artigos.

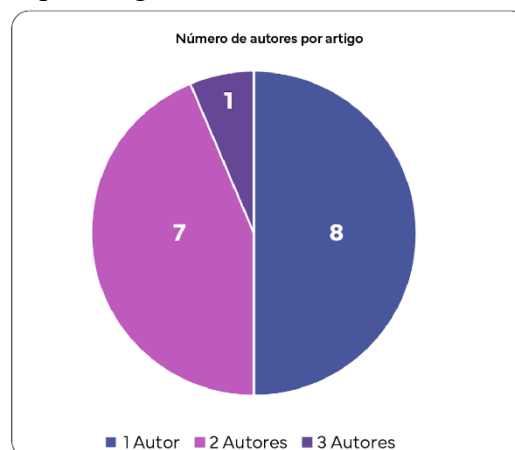
Figura 6: Ano de publicação do artigo



Fonte: Pinto e Baldessar (2022)

A seleção foi composta por 23 autores, sendo que dois deles aparecem em mais de um artigo: John Mills, pesquisador baseado no *Media Innovation Studio* da *University of Central Lancashire* (UCLan) e Jacqueline Oyarce-Cruz, professora titular da Faculdade de Letras e Ciências Humanas da *Universidad Nacional Mayor de San Marcos* (UNMSM). Identificou-se que a maioria dos artigos analisados possui apenas um autor, como mostra a Figura 7.

Figura 7: Número de autores por artigo

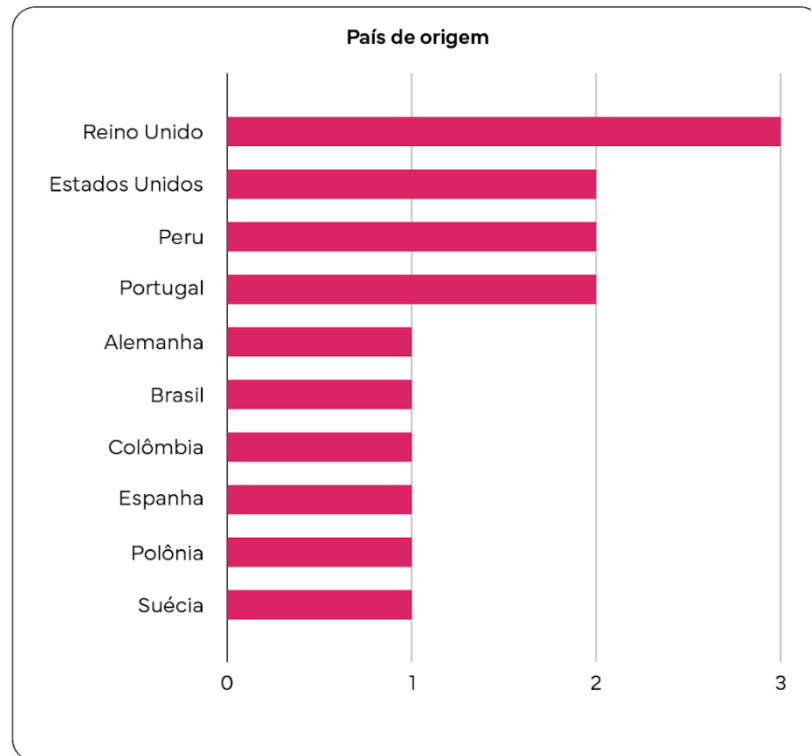


Fonte: Pinto e Baldessar (2022)

São três os idiomas encontrados nos artigos da amostra: inglês (10), espanhol (4) e português (2). Já em relação ao país de origem da publicação, Reino Unido (3), Estados Unidos

(2), Peru (2) e Portugal (2) despontam em número de artigos publicados, conforme detalhado na Figura 8.

Figura 8: País de origem



Fonte: Pinto e Baldessar (2022)

Com base na leitura completa dos 16 artigos, foram estabelecidas quatro categorias que resumem a sinergia entre os artigos e as contribuições dos autores de diferentes países - e realidades - para a questão de pesquisa deste trabalho, conforme detalhado na Tabela 2.

Tabela 2: Categorização dos artigos

Categorização	Artigos	Quantidade
Estudo de caso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Breaking new ground with the Future Earth Media lab</i> (GROSBOIS, 2016)</li> <li>2. <i>Media labs-creative cooperation and mutual learning: Case studies across Europe</i> (VALL; MAJOREK, 2018)</li> <li>3. <i>Innovation results in media labs: The case of El confidencial.LAB</i> (GARCÍA-AVILÉS, 2018)</li> <li>4. <i>Critical media lab basel</i> (MIAREIS, 2019)</li> <li>5. <i>Creación de un laboratorio de medios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú</i> (OYARCE-CRUZ, 2017)</li> </ol>	5
Jornalismo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Media labs: Constructing journalism laboratories, innovating the future: How journalism is catalysing its future processes, products and people</i> (MILLS; WAGEMANS, 2021)</li> </ol>	3

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>JOURNALISM INNOVATION: how media labs are shaping the future of media and journalism</i> (NUNES; MILLS, 2021)</li> <li>3. <i>Digital environments: dissemination of culture through journalistic formats in a Media lab</i> (OYARCE-CRUZ, 2018)</li> </ol>	
Ensino	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Educational, social and technical experimentation in university media labs</i>(VILLA; MARULANDA, MOLINA, 2020)</li> <li>2. <i>The antidisciplinary approach of the MIT Media Lab demonstrates how organizations might adapt to and take advantage of the evolving world of permissionless innovation</i> (ITO, 2017)</li> <li>3. <i>Implementing a digital media lab: Defining needs and planning for space and service</i> (KAPEL; BARKER, 2020)</li> <li>4. <i>'Doing' media studies: The media lab as entangled media praxis</i> (THAYNE; WEST, 2019)</li> <li>5. <i>iNOVA Media lab: do "choque de futuro" a um ecossistema de inovação digital</i> (VICENTE, 2016)</li> </ol>	5
Design	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>The MIT Media Lab's Glass Infrastructure: An Interactive Information System</i> (BLETSAS, 2012)</li> <li>2. <i>MIT Media Lab's dynamic identity</i> (SILVA; MARTINS, 2012)</li> <li>3. <i>'Deploy or die': The role of design in supporting entrepreneurial processes at the MIT Media Lab</i> (SIMEONE, 2015)</li> </ol>	3

Fonte: Pinto e Baldessar (2022)

#### 2.2.1.1.1 Estudos de caso

A primeira categoria agregou cinco artigos que tratam de diferentes “Estudos de caso”. O artigo (1) de Anne Marie Grosbois (2016) analisa o *Future Earth Media lab* e a sua maneira de endereçar os desafios da sustentabilidade global por meio de projetos experimentais que conectam a ciência, arte, tecnologia e *design*. À época da pesquisa, o *Future Earth Media lab* estava vinculado a cinco outros projetos ainda em estágios iniciais: a revista *Anthropocene*; o *Global Goals Lab* que compartilha informação com objetivo de alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; *The Science Brief* que explora ferramentas digitais que ajudam pesquisadores a comparar e acessar literatura científica; *The Global Carbon Budget*, uma *website* que resume os achados científicos em diferentes mídias e o IRIS AI, que usa inteligência artificial para obter informação sobre a literatura científica por trás dos *Ted Talks*<sup>17</sup>.

No artigo (2), as autoras Marta du Vall e Marta Majorek (2018) defendem a ideia de que o laboratório de mídia está profundamente enraizado na ideia de educação para a mídia, que pressupõe não apenas a capacidade de recepção crítica das mensagens da mídia, mas

<sup>17</sup> Ted Talks é uma série de conferência destinada à disseminação de ideias.

também de participar da criação de conteúdo. Elas apresentam sete casos de *media labs* europeus que podem ser considerados exemplos de plataformas de troca de experiências e conhecimentos: (1) *MediaLab Prado* (Espanha); (2) *Digital World Research Center* (Inglaterra), (3) *Hackastory* (Alemanha); (4) *NxtMedia* (Noruega); (5) *Medialab Katowice* (Polônia); (6) EPFL+ECAL Lab (França) e (7) InVID (Grécia).

García-Avilés, (2018), por sua vez, destacou o trabalho desenvolvido pelo El Confidencial.LAB, o *media lab* do El Confidencial, um dos maiores jornais digitais da Espanha. Por meio da observação não participante realizada em 16 meses e de sete entrevistas semiestruturadas, ele identificou que ao fornecer tempo e espaço para a participação em atividades criativas, fora do cotidiano, os laboratórios tendem a facilitar a inovação nas organizações, implementar ritmos de produção e sistemas de trabalho. Os resultados evidenciam as vantagens de uma estratégia compartilhada por gestores e colaboradores para promover inovação em produtos, processos, organização e modelos de negócio. Não à toa, a maioria dos entrevistados acredita que em cinco anos, o El Confidencial.LAB irá se transformar numa empresa de tecnologia.

Em uma entrevista com os idealizadores do *Critical Media lab Basel*, na Suíça, as autoras do artigo (4), Miyazaki e Mareis (2019), destacam que o espaço objetiva desenvolver novos caminhos de pensamento crítico para *design*, práticas de mídia e cultura, e um ambiente lúdico e experimental da teoria e prática. No laboratório, a resolução de problemas não é o foco principal e sim a criação de momentos de criticidade, que geram uma diversidade de soluções.

O artigo (5) da categoria de “Estudos de caso” é o de Jacqueline Oyarce-Cruz (2017) que relata a criação do *Media lab UNMSM*, o primeiro de uma universidade no Peru. O projeto adotou o *slogan* “Cobertura de banda hacia el conocimiento” e, atualmente, dedica-se à transmissão de projetos de pesquisa interdisciplinares sobre convergência multimídia e uso e aplicação da tecnologia para melhorar a comunicação e a informação. A autora reforça que a criação de um laboratório de mídia é essencial em uma instituição acadêmica, porque torna o espaço não curricular que permite estudar, experimentar, inovar e propor novas formas de comunicação ligadas à Internet.

#### 2.2.1.1.2 Jornalismo

A categoria de "Jornalismo", segunda da amostra, foi assim denominada por reunir três artigos que associam os *media labs* à prática do jornalismo. No artigo (1), John Mills e Andrea



Wagemans (2021) realizaram entrevistas semiestruturadas com 45 *media labs* e identificaram que eles podem se manifestar de três formas principais: laboratórios industriais, laboratórios acadêmicos e estruturas de inovação independentes. Segundo eles, vários entrevistados declararam explicitamente o papel democrático e social do jornalismo como força motriz para seus laboratórios. Eles querem ter um impacto positivo no mundo e a criação de novos produtos e serviços devem contribuir para os desafios enfrentados pela indústria. O artigo também aborda o ecossistema de inovação de mídia, mostrando como os laboratórios se relacionam com outras partes de suas organizações e atores externos.

Por meio de uma meta-análise de duas investigações que avaliou 123 *media labs* ativos ao redor do mundo, a pesquisa de Ana Cecília Nunes e John Mills (2021) discute a inovação em jornalismo promovida pelos *media labs*. A partir de motivações, processos e resultados, o artigo demonstra como os laboratórios de mídia estão sendo usados para alavancar pessoas, tecnologias, ecossistemas e redes para ajudar a construir possíveis formas futuras de trabalhar, contar histórias, publicar e monetizar o jornalismo. As motivações variaram entre negócios, aprendizado e questões de gerenciamento de mudança e, em grande medida, estavam enraizadas na noção de abertura e colaboração como uma forma de navegar pela disrupção digital. Os autores identificaram que 74% dos laboratórios indicam o jornalismo como um de seus eixos de mídia prioritários.

O terceiro artigo da categoria “Jornalismo” é o de Oyarce-Cruz (2018), que demonstra como o *Media lab UNMSM* pode ajudar a desenvolver habilidades críticas e analíticas para compreender e comunicar artes cênicas através do jornalismo. A autora detalha a criação do “Clube da Juventude”, em parceria com o Grande Teatro Nacional do Ministério da Cultura do Peru, que ofereceu treinamentos para estudantes de Jornalismo da UNMSM com o objetivo de desenvolver a capacidade de observar, analisar, comentar e criticar os espetáculos de gêneros como música sinfônica, lírica, dança e folclore. Ao final do programa os estudantes produziram material jornalístico em linguagem web sobre os espetáculos assistidos para publicação no *site do media lab*.

#### 2.2.1.1.3 Ensino

Os cinco artigos da terceira categoria, “Ensino”, avaliam o papel dos *media labs* na promoção de modelos educativos mais abertos, flexíveis e inclusivos e que melhor relacionam teoria e prática. O artigo (1) de Villa, Marulanda e Molina (2020) ressalta o potencial didático

dos *media labs* no desenvolvimento de uma visão ativa do aluno, onde o professor deixa de exercer um papel central, para se tornar um facilitador da aprendizagem ativa e colaborativa. O estudo explora as atividades de 24 *media labs* localizados em instituições de ensino superior em três eixos: (1) inteligência coletiva; (2) transformação dos sistemas de ensino e aprendizagem; e (3) utilização de linguagens multimídia e audiovisual. As iniciativas encontradas mostram como os *media labs* facilitam novas formas de alcançar o conhecimento em áreas tão variadas como arte, *design*, jornalismo ou engenharia através do uso da tecnologia. O denominador comum é a superação das barreiras entre professor e aluno, universidade e comunidade.

O artigo (2) de Joichi Ito (2017), diretor do MIT Media Lab, descreve como a abordagem antidisciplinar auxilia organizações a se ajustarem e tirar proveito das tendências. O mundo acadêmico pode ser visto como um monte de círculos, que são as disciplinas. No entanto, há muito espaço em branco entre esses círculos - é onde está a antidisciplinaridade. O *media lab* tem grupos díspares capazes de continuar avançando entre as disciplinas porque não se definem por uma tecnologia ou campo específico. O diferencial do MIT Media Lab é ser, ao mesmo tempo, um laboratório e um programa acadêmico e possuir um modelo de financiamento em que 80% dos recursos provêm da iniciativa privada. As empresas que interagem com o MIT Media Lab estão procurando a exploração em vez da solução de problemas. Assim que uma descoberta é feita pelo *media lab*, as empresas-membro podem utilizar essas invenções e comercializá-las.

Scottie Kapel e Cara Barker (2021) são os autores do artigo (3) que descreve o passo a passo de implementação de um *media lab digital* (DML) numa universidade estadunidense: desde a decisão do formato do laboratório com *stakeholders*, treinamento da equipe, escolha do local até a instalação de *softwares*. Segundo eles, uma biblioteca acadêmica representa um microcosmo da universidade, oferecendo “espaços públicos inclusivos” e apoiando uma variedade de necessidades de aprendizagem. O DML foi concebido para fechar o ciclo de pesquisa, permitindo que os alunos percebessem seu papel como criadores de conhecimento e produzissem produtos acadêmicos em variedade de formatos físicos e digitais.

Thayne e West (2019) defendem que os laboratórios de mídia podem ser considerados ambientes dinâmicos onde a produção e conceituação de mídia se posiciona como uma forma de solução especulativa de problemas em resposta a desafios na cultura digital. Eles elencam 10 “princípios de laboratório” para o ensino da mídia como mediação: (1) responder a um evento, (2) colaborar além-fronteiras, (3) experimentar pedagogias híbridas, (4) promover

comunidades de prática, (5) atender a contextos afetivos, (6) envolver os sentidos, (7) aproveitar intensidades, (8) apoiar a produção de subjetividades coletivas, (9) situar a pesquisa na prática e (10) especular, idealizar e cocriar. O estudo reaproveita a noção de laboratório de mídia como um modo transdisciplinar e performativo de prática-pesquisa, em que a produção de conhecimento é contextualizada por meio das práticas incorporadas dos participantes do laboratório.

A pesquisa de Vicente (2016), última da categoria “Ensino”, discute o papel social da universidade de corporizar uma intermediação de confiança. O autor utiliza o iNOVA Media Lab, localizado em Portugal, como exemplo de uma zona de troca que opera objetos de fronteira entre a comunidade local, a academia e a indústria. O laboratório trabalha na interseção entre as ciências sociais e o desenvolvimento tecnológico digital para os *media*, juntando trabalho em sala de aula, investigação experimental laboratorial e comunidades locais, trazendo à mesma mesa peritos nacionais e internacionais da academia e da indústria, numa perspectiva de transferência de conhecimento e inovação. Para ele, situar o ensino superior na busca de soluções efetivas para a comunidade na era da economia digital é um desafio, mas nas denominadas “ciências exatas”, nada disto é novo: o laboratório, acumulando tentativa e erro, foi desde cedo uma instituição e uma cultura - resta fazê-lo também na investigação dos *media* e do jornalismo.

#### 2.2.1.1.4 *Design*

A quarta categoria é composta por três artigos que tratam do "*Design*" como pedra angular dos processos educacionais, de prototipagem e de produção do MIT Media Lab. Bletsas (2012) detalha como a necessidade de suportar um fluxo constante de pessoas e eventos motivou a equipe do MIT Media Lab a investir em elementos de *design*, originando o *Glass Infrastructure*. Há dez anos, o sistema de informação social já utilizava o *online* para incentivar conversas *offline* de modo a aprimorar a experiência dos visitantes e resolver o problema de compartimentação de informações inerente à maioria das organizações complexas, como o caso do MIT Media Lab.

Silva e Martins (2018) apresentam um estudo das mudanças da identidade gráfica do MIT Media Lab, observando, sobretudo, a forma como a arte e a tecnologia podem influenciar uma à outra. Em 2014, o MIT Media Lab estava à procura de algo que combinasse a intemporalidade com a flexibilidade e Michael Bierut, *designer* da Pentagram, é convidado a

criar um logotipo. Conforme descrito por Bierut, os novos logotipos são “um reconhecimento que o *media lab* não é fixo em tempo ou propósito, mas pode acomodar tantas ideias e direções diferentes em termos do que passa por ela”. Os autores frisam a importância de as marcas estarem atentas a um universo da comunicação que é cada vez mais global, digital e interativo.

No artigo (3) da categoria “*Design*”, Simeone (2015) detalha como o *design* pode apoiar processos empreendedores na academia. A expressão “Deploy or die”, utilizada como mote no MIT Media Lab, encoraja os pesquisadores a levar seus projetos à fase de produção. Na visão de Joichi Ito, a academia deve ir além da prototipagem e chegar à implementação final de *software* e *hardware*. Nesta perspectiva, o *design* – aliado à manufatura ágil – é um recurso para transformar radicalmente as principais habilidades do *media lab* e criar oportunidades de negócios.

#### 2.2.1.2 Revisão integrativa de literatura sobre os desafios das Organizações da Sociedade Civil (OSC)

A intenção desta revisão integrativa de literatura é constatar quais são os principais desafios das OSC e como elas podem introduzir práticas inovadoras de comunicação para engajar seus *stakeholders*. Para realizar a pesquisa, foram escolhidas três bases indexadoras: *Web of Science*, *Scielo* e *Scopus*. Além disso, foi definida uma busca booleana para cada base, levando em conta suas particularidades. A Tabela 3 mostra de forma esquemática a busca booleana e os resultados da pesquisa em cada uma das bases. Os artigos foram agrupados por base e importados para o Excel. Em seguida, foi feita uma verificação para identificar os artigos duplicados.

Tabela 3: Busca booleana por base e resultados

Busca booleana	Base indexadora	Resultados
TÍTULO: ("Nonprofit organizations" OR "Non-profit organizations" OR "NPOs" OR "Non-profit sector") AND TÍTULO: (" <i>Media lab</i> " OR " <i>Media labs</i> " OR innovation OR communication OR philanthropy) Refinado por: ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2020 OR 2013 OR 2019 OR 2012 OR 2018 OR 2011 OR 2017 OR 2010 OR 2016 OR 2015 OR 2014)	Web of Science	42
(ti:(("Associações sem fins lucrativos" OR "ONG" OR "Organização Não-Governamental" OR "Organização Social" OR "OSC" OR "Organização da Sociedade Civil" OR "OSCIP" OR "Terceiro setor" OR "Nonprofit organizations" OR "Corporations, Nonprofit" OR "Non-profit organizations" OR "NPOs" OR "Non-profit sector") AND ("Laboratório de mídia" OR " <i>Media lab</i> " OR " <i>Media labs</i> " OR mídia OR inovação OR innovation OR comunicação OR communication OR filantropia OR philanthropy) AND year	Scielo	8

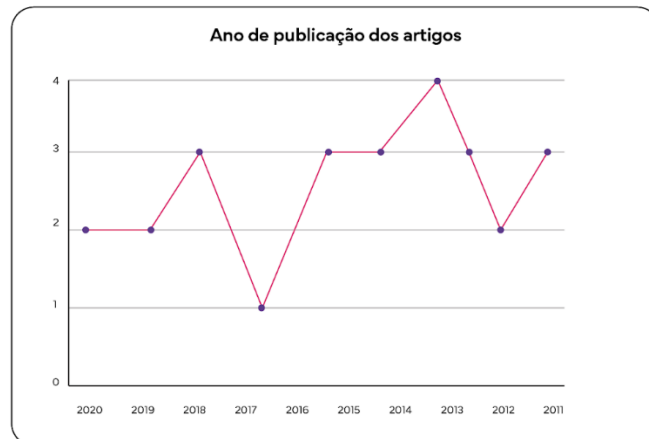
cluster:("2016" OR "2020" OR "2015" OR "2017" OR "2019" OR "2013" OR "2018" OR "2010" OR "2011" OR "2012"))		
(TITLE (("Nonprofit organizations" OR "Non-profit organizations" OR "NPOs" OR "Non-profit sector")) AND TITLE (("Media lab" OR "Media labs" OR innovation OR communication OR philanthropy))) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2010))	Scopus	69
Total		119
<b>Total sem duplicados e/ou repetidos</b>		<b>85</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Na fase de avaliação de dados, todos os resumos dos artigos extraídos das bases foram lidos pela autora para verificar a relação com o tema e, com base nos critérios da questão de pesquisa, foram eliminados 59 (cinquenta e nove) artigos que não tratavam da temática da comunicação ou que tratavam de outros aspectos da inovação nas OSC. Após este filtro inicial, restaram 26 (vinte e seis) artigos para leitura completa.

Para a análise de dados, Cooper (1998) destaca que os dados das fontes primárias sejam ordenados, codificados, categorizados e resumidos em uma conclusão unificada e integrada sobre o problema de pesquisa. Para auxiliar na tabulação de dados dos 26 artigos, optou-se por categorizar os seguintes campos: ano do artigo, idioma do artigo, país de origem do artigo, palavras-chaves utilizadas, título, resumo, link para o pdf disponível *online*, nome dos autores e local de publicação do artigo. Em seguida, iniciou-se a fase de leitura completa e categorização dos artigos com base nas similaridades. De modo geral, a amostra de 26 artigos se mostrou diversificada. Houve publicações entre 2011 e 2020, com pelo menos duas publicações por ano - com exceção do ano de 2017, que teve apenas uma publicação. A Figura 9 mostra que o ano com mais artigos foi 2014, com quatro artigos.

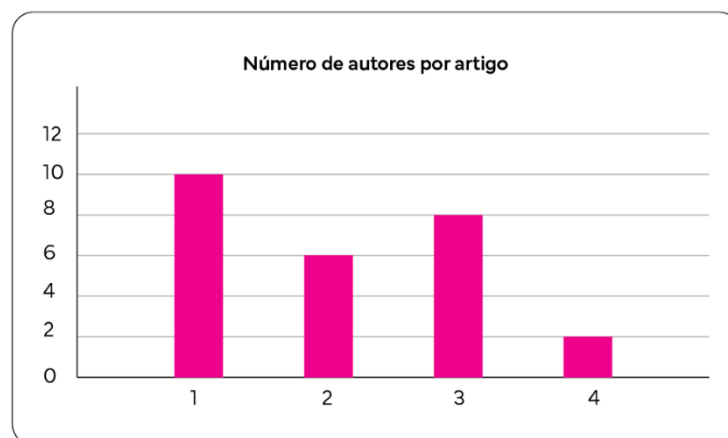
Figura 9: Ano de publicação dos artigos



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A seleção foi composta por 54 autores, sendo que não houve repetições de autores por artigo. Além disso, identificou-se que a maioria dos artigos analisados possui apenas um autor, como mostra A Figura 10 abaixo.

Figura 10: Número de autores por artigo

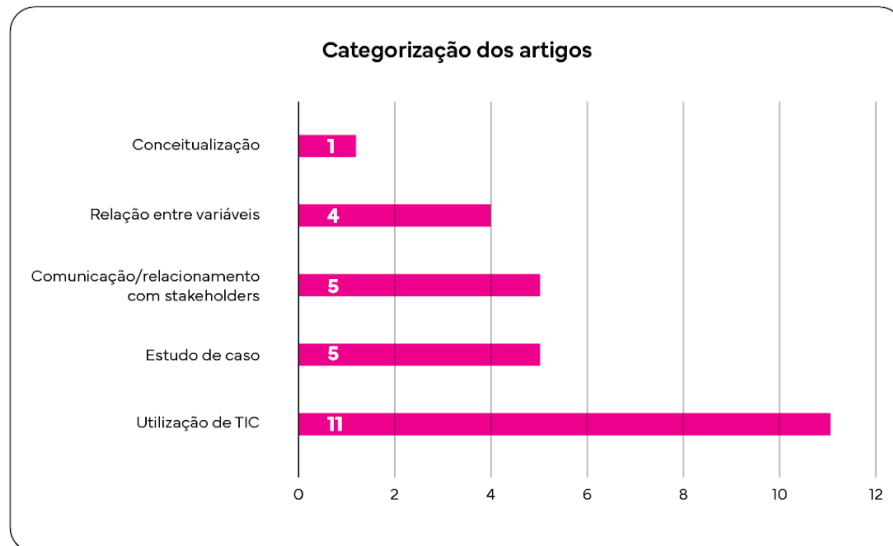


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Em origem da publicação, Espanha (4), Estados Unidos (4) e África do Sul (2) despontam em número de artigos publicados. Austrália, Brasil, Canadá, China, Colômbia, Índia, Indonésia, Paquistão, Polônia, República Tcheca, Rússia tiveram apenas uma publicação cada. Sendo assim, os artigos foram publicados em três idiomas: inglês (21), espanhol (4) e português (1). Do total, 18 artigos foram publicados em revistas científicas e sete em congressos ou conferências. O principal periódico foi o SAGE Journals, com três artigos e, em seguida, o Public Relations Review, com dois artigos.

Com base na leitura dos 26 artigos, definiu-se cinco categorias principais conforme mostra a Figura 11.

Figura 11: Categorização dos artigos



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A Tabela 4 demonstra a classificação dos artigos por categoria:

Tabela 4: Categorização dos artigos

Categoria	Artigos
Conceitualização	(VIEIRA et. al, 2017)
Relações entre variáveis	(KONG, 2015), (ANWAR et. al, 2020), (RANUCCI; LEE, 2019), (HU, 2012)
Comunicação/relacionamento com stakeholders	(SALMONES; HERRERO, 2013), (REGADERA et. al, 2018), (WIGGILL, 2011), (WATERS, 2011), (KWAK, 2014)
Estudo de caso	(ARIZA, 2015), (HOLTZHAUSEN, 2013), (WESTLEY et. al 2014), (DÍAZ. CAMBRA, 2014), (GÖTTLICHOVÁ; SOUKALOVÁ 2015)
Utilização de TIC	(RAMAN, 2016), (JASKYTE, 2012) (ZORN et. al, 2011), (ISAEVA; SOKOLOV, 2020) (SHIN; QIAN, 2016) (RODRIGUEZ et. al, 2014) (SVENSSON et. al, 2016); (WISATAONE, 2018), (ALMARAZ et. al, 2013), (SANTISO et. al 2019), (ANDRES et. al 2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir da categorização dos artigos em cinco temáticas principais, é possível estabelecer uma interação entre as pesquisas e identificar sinergias nas temáticas abordadas por autores de diferentes países - e realidades, levando em consideração os termos utilizados nos artigos: Organização de Sociedade Civil (OSC) – português, *Organizaciones No Lucrativas* (ONL) – espanhol, e *Non-Profit Organizations* (NPO) – inglês, mas que *designam* o mesmo tipo de organização. Neste capítulo, serão discutidas as contribuições dos 26 artigos, com base

nas categorias de conceitualização, relação entre variáveis, comunicação/relacionamento com *stakeholders*, estudos de caso e utilização das TIC.

#### 2.2.1.2.1 Conceitualização

A primeira categoria, de “Conceitualização”, é composta por um artigo que propõe uma discussão conceitual das abordagens sobre o “Terceiro Setor”, “economia social” e “economia solidária” e da contribuição das suas organizações, projetos e atividades para o desenvolvimento de inovações sociais. Vieira et al. (2017) demonstram que os três conceitos remetem à implementação de projetos e práticas orientados para a resolução de problemas sociais e coletivos complexos, que não encontram resposta pelo mercado e pelo Estado. Por esse motivo, as OSC passam a ser consideradas um importante “laboratório” para o desenvolvimento de inovações sociais.

Os autores chegam à conclusão de que, como o impacto social é objetivado pelas ações que compõem os construtos analisados, a inovação social é o horizonte almejado tanto pelo Terceiro Setor, pela economia social quanto pela economia solidária. Este artigo trouxe uma reflexão interessante acerca dos diferentes tipos de negócios sociais e seu comprometimento com a resolução de problemas coletivos.

#### 2.2.1.2.2 Relação com variáveis

A categoria de “Relação entre variáveis”, segunda da amostra, foi assim denominada por reunir artigos que associam inovação em OSC com outras variáveis como “inteligência social” (KONG, 2015); “performance” (ANWAR et. al, 2020); “influência das doações” (RANUCCI e LEE, 2019) e “orientação para o cliente” (HU, 2012). Anwar et al (2019) relacionaram inovação e performance em 309 organizações paquistanesas e demonstraram que a inovação se tornou o principal impulsionador do sucesso e sobrevivência das organizações, independentemente de seu tamanho e natureza.

Os resultados indicam que a inovação de processo e a inovação organizacional têm influência positiva significativa no desempenho das organizações, enquanto a inovação de produto e inovação de marketing têm influência insignificante no desempenho. A pesquisa também mostrou que as NPOs em mercados em desenvolvimento ainda estão se apoiando em doações e apoio governamental em vez de focar nas suas atividades de negócio.



De maneira similar, a pesquisa de Hu (2012) identificou que a inovação organizacional contínua é a única maneira de as organizações obterem uma posição vencedora em um ambiente incerto. O autor coletou dados de 136 organizações chinesas e validou sua hipótese de que a incerteza ambiental<sup>18</sup> é positivamente relacionada à inovação e à orientação ao cliente em NPOs. Os resultados indicaram que a promoção da orientação para o cliente pode aumentar a inovação organizacional.

Mais voltada ao tema da captação de recursos, o artigo de Ranucci e Lee (2019) analisou a relação entre a influência dos doadores e o investimento em inovação nas NPOs. Utilizando uma amostra de organizações teatrais sem fins lucrativos, os autores confirmaram sua teoria de que a dependência de doações é um obstáculo à inovação de longo prazo, enquanto o tamanho da rede de doadores estimula a inovação de longo prazo. Para eles, a inovação de longo prazo requer um financiamento estável e plurianual. Sendo assim, quando as organizações recebem mais doações, é mais provável que elas “suavizem” as receitas nos anos futuros, em vez de comprometer esses recursos em projetos plurianuais de risco.

Os resultados indicam que, quando as NPOs dependem cada vez mais de doações, elas se envolvem menos em inovação porque não podem contar com essas doações para fornecer o financiamento estável e plurianual necessário para inovar. No entanto, à medida que sua rede de doadores cresce, o capital social da organização ajuda a criar inovação de valor. Além disso, à medida que uma NPO passa a contar com fontes mais estáveis de receita, as preocupações com doações voláteis se atenuam. (RANUCCI; LEE, p. 1055, 2019).

A pesquisa de Kong (2015) examinou 20 entrevistas semiestruturadas em nove NPOs australianas e validou que a inteligência social auxilia no desenvolvimento do capital humano e no aprendizado organizacional para a inovação nas organizações. Com um referencial teórico baseado na Gestão do Conhecimento nas organizações, Kong define inteligência social como conhecimento tácito dos ‘membros da organização’ e como a capacidade e habilidade para sentir e compreender as necessidades dos *stakeholders*.

Como resultado, o autor demonstrou que a inteligência social permite que membros de organizações adotem a capacidade única de identificar, analisar, adquirir, utilizar e implantar conhecimento externo de forma apropriada em suas organizações. Além disso, as NPOs provavelmente terão um armazenamento mais sofisticado e mais bem organizado de

---

<sup>18</sup> A incerteza ambiental ocorre quando as condições mudam constantemente em um ambiente de negócios. Como resultado, a administração tem pouca influência sobre os fatores que estão fora do controle da empresa.

informações sociais e conhecimento de seus *stakeholders* se tiverem uma inteligência social forte.

#### 2.2.1.2.3 Comunicação/relacionamento com *stakeholders*

Os cinco artigos da terceira categoria dialogam entre si, pois reconhecem a importância de uma estratégia robusta de comunicação tendo como foco os *stakeholders* da organização. Salmones e Herrero (2013) e Regadera et. al (2018) analisam a estratégia de comunicação com o enfoque num público particular. Os primeiros examinam as OSC que utilizam celebridades em sua comunicação e os segundos demonstram a importância do relacionamento com a imprensa. Paralelamente, Wiggill (2011) propõe um modelo para que as OSC que usufruem de poucos recursos possam implementar gestão estratégica de comunicação com seus *stakeholders*; Waters (2011) avalia a relação das OSC com doadores e Kwak (2014) analisa a comunicação com *stakeholders* por meio de diferentes canais.

Salmones e Herrero (2013) investigaram a parceria das NPOs com celebridades para incentivar as doações. Os autores concluíram que o efeito da celebridade na avaliação do “anúncio” é maior que o efeito da percepção de expertise e confiabilidade da organização. Em outras palavras: tanto nos setores com e sem fins lucrativos, as celebridades são transmissores poderosos de sentimentos e exercem uma forte influência sobre os consumidores. Contudo, os autores apontam que é importante levar em consideração que a celebridade tenha credibilidade para ser eficaz: quanto melhor for o ajuste, mais credível será a celebridade. Se as pessoas perceberem algum tipo de vínculo entre a celebridade e a causa social, a expertise e a confiabilidade da celebridade não serão questionadas.

Já Regadera et al. (2018) analisaram a gestão comunicativa de oito organizações valencianas durante a crise econômica da Espanha em 2008 e a relação destas com a mídia tradicional. Para os autores, os meios de comunicação são um *stakeholder* para as organizações sociais pela capacidade de alcançar públicos amplos e diferenciados, segmentando as mensagens. Além disso, as ONLs necessitam dos meios de comunicação para chegar à cidadania, sensibilizá-la e educá-la.

Como resultado, a pesquisa identificou que todas as organizações analisadas possuíam departamento de comunicação e planejamento e orientação estratégica, e todas consideraram os meios de comunicação como público-alvo devido à crise. No entanto, nem todas priorizaram a

mídia como *stakeholder*. Ao mesmo tempo, as que o fizeram, tiveram melhores resultados na cobertura e foram mais citadas durante a crise da Espanha.

Wiggill (2011) determinou que a comunicação estratégica e a gestão de relacionamento desempenham um papel importante na gestão eficaz de NPOs. A coleta de dados foi feita com cinco organizações sul-africanas e as entrevistas tiveram como objetivo: (1) determinar as práticas, necessidades e restrições de comunicação estratégica das NPOs selecionadas; e (2) comparar as práticas de comunicação estratégica das NPOs selecionadas com as etapas estratégicas de um modelo.

O estudo concluiu que a falta de conhecimento sobre a gestão estratégica da comunicação, em particular no que se refere ao seu objetivo e benefícios, é um obstáculo mais sério para a implementação da gestão estratégica da comunicação nas organizações entrevistadas do que a falta de fundos. Portanto, é fundamental encontrar maneiras mais econômicas de praticar a gestão estratégica da comunicação em NPOs, usando seu componente de equipe atual (WIGGILL, p.231,2020). Sendo assim, ela apresentou um novo modelo para ajudar as NPOs que não possuem recursos para investir em práticas de comunicação.

Em seu artigo, Waters (2011) expressou que as organizações estão cada vez mais percebendo a importância do cultivo de doadores anuais, especialmente aqueles que podem ter o potencial de fazer “doações significativas para a organização ao longo da vida”. Ele coletou dados com 1.706 doadores de três hospitais norte-americanos e atestou que os “maiores doadores”<sup>19</sup> avaliaram a relação com a organização mais fortemente que os “doadores anuais”<sup>20</sup> para quatro dimensões de relacionamento: confiança, compromisso, satisfação e poder. A análise mostrou que existe uma correlação muito forte ( $R = 0,79$ ) entre as quatro dimensões de relacionamento e o histórico de doação.

Os resultados do estudo de Waters mostraram que as organizações precisam dedicar mais tempo ao desenvolvimento de relacionamentos com seus doadores. Embora avaliem o relacionamento positivamente, a teoria da comunicação descreve várias estratégias específicas que podem aumentar a eficácia do programa de arrecadação de fundos de uma organização sem fins lucrativos. Envolver os doadores em mais conversas para que eles saibam que são apreciados ajudará a encorajar mais lealdade no relacionamento, mas a organização também

---

<sup>19</sup> O artigo em questão utiliza o termo *Major gift donors*, cujas doações são as maiores que uma organização recebe.

<sup>20</sup> O artigo em questão utiliza o termo *Annual giving donors*. Os doadores anuais são um esforço contínuo de arrecadação de fundos de uma organização sem fins lucrativos.

deve demonstrar que está comprometida em ser social e financeiramente responsável (WATERS, p.472, 2011).

Finalmente, Kwak (2014) apresenta uma pesquisa realizada com 269 organizações polonesas e os meios de comunicação utilizados por elas com seus vários grupos de *stakeholders*. Segundo ela, as organizações utilizam diversas formas de contato com seus *stakeholders* (direta e indireta, tradicional e utilizando as últimas tecnologias), mas as formas mais frequentes são face-a-face e telefone, além das redes sociais. As organizações também alegaram realizar atividades com objetivo de criar uma imagem positiva da organização perante a sociedade - para 88% dos respondentes, as NPOs devem conduzir atividades promocionais de forma intensa, visando a um diálogo entre as organizações e seus *stakeholders*, cobrindo informação, persuasão e *feedback*.

#### 2.2.1.2.4 Estudo de caso

A quarta categoria agregou cinco artigos que tratam de diferentes “Estudo de caso”. Ariza (2015) analisa a importância da comunicação interna e de habilidades comunicativas para atingir *stakeholders* em uma OSC do Caribe Colombiano e Holtzhausen (2013), por sua vez, compila dados de entrevistas com cinco organizações da África do Sul para analisar o gerenciamento de identidade corporativa. Westley et al. (2014) abordam cinco configurações para escalar a inovação social em organizações canadenses, enquanto Díaz e Cambra (2014) testam uma matriz de planejamento de comunicação em organizações de saúde da Espanha. Por fim, Göttlichová e Soukalová (2015) propõem a união entre estudantes de administração e marketing e OSC sem experiência na área, promovendo parceria entre a academia e o Terceiro Setor.

Ariza (2015) faz uma abordagem reflexiva do uso da comunicação no âmbito das organizações sociais de mulheres afrodescendentes do Caribe colombiano como ferramenta para a construção de novas lideranças em seus projetos. Em particular, faz-se referência à experiência da Rede de Mulheres Afro-Caribenhas (REMA) e aos resultados que a organização vem obtendo mediante o enfoque de dois elementos-chave: liderança e comunicação em suas organizações. Segundo a pesquisa, “se não há comunicação, não há liderança eficaz” e “uma boa gestão da comunicação leva direta e indiretamente à liderança”. Da mesma forma, “a comunicação constrói acordos entre diferenças, acordos nos quais se baseia a coexistência coletiva” (ARIZA, p.43, 2015).

Paralelamente, Holtzhausen (2013) realizou uma pesquisa qualitativa com a administração de cinco NPOs sul-africanas preocupadas com inúmeras responsabilidades, tais como a administração das organizações, comunicação e atividades do dia a dia. A pesquisa sugere que há vontade e processos de planejamento para abordar os principais problemas sociais na África do Sul, mas há uma clara falta de conhecimento e habilidades para garantir que os planos sejam implementados e concluídos com êxito.

Para essas organizações, a gestão de identidade corporativa é usada para construir relacionamentos com diversos grupos de interesse, mantendo-os constantemente informados sobre as organizações e suas diversas funções. Por meio da comunicação, os esforços são feitos para comunicar os valores e a filosofia das organizações, a fim de gerar um senso de propriedade entre os *stakeholders*, criando uma plataforma de confiança e construção de relacionamento que possa garantir a sobrevivência das NPOs.

No estudo de caso realizado por Westley et. al (2014) com 24 representantes de organizações canadenses, os autores propuseram um modelo de cinco caminhos distintos de expansão com o objetivo de estimular a discussão em torno das diferentes estratégias que empreendedores sociais e NPOs usam para aprofundar seu impacto. Os casos apresentados no artigo ilustram que, antes de entrar no domínio da mudança de sistema, as organizações precisam construir uma certa “plataforma” por meio da disseminação bem-sucedida de suas ideias ou produtos. Sem esta plataforma de experiência, conhecimento profundo da área e reputação estabelecida, seria praticamente impossível “fazer a diferença” em uma escala maior. Além disso, ser bem-sucedido na expansão permite que uma organização identifique problemas e questões que não eram visíveis antes e, portanto, identifique novas formas e abordagens para mudar o sistema (WESTLEY et al., p.256, 2014).

A comunicação em organizações de saúde espanholas foi o foco do estudo de caso de Díaz e Cambra (2014). Os autores desenvolveram uma matriz de pesquisa e a aplicaram com cinco organizações do âmbito da saúde. Como resultado, o estudo mostrou que as organizações que possuem um departamento específico de comunicação desenvolvem processos mais metódicos, com atribuição de papéis e tarefas e um cronograma de atividades que confere um certo caráter sistemático à gestão. Porém, a maioria das organizações estudadas não possui um plano anual de comunicação e apenas desenvolve planos específicos para campanhas ou eventos especiais (em geral, para captação de recursos).

Os autores Göttlichová e Soukalová (2015) realizaram um estudo com 404 NPOs da República Tcheca com objetivo de validar uma solução para o aproveitamento do potencial

criativo. O modelo proposto tem como base a cooperação entre NPOs e a esfera acadêmica em nível regional. Como resultado, demonstrou-se que as organizações estão interessadas na ajuda de estudantes universitários na esfera da promoção e marketing.

A parceria geraria uma maior flexibilidade e criatividade por parte dos alunos, o que consequentemente aumentaria as suas possibilidades de sucesso no mercado de trabalho. Por outro lado, a cooperação mútua também ajudaria a aumentar a competitividade por parte das NPOs. As organizações mostraram maior interesse em ajudar na promoção na preparação e implementação dos seus projetos, sendo que 173 (58%) prefere esta forma de cooperação; 69 (23%) organizações gostariam de aproveitar a possibilidade de cooperação na forma de análises realizadas como disciplina de projetos de bacharelado.

#### 2.2.1.2.5 Utilização das TIC

A quinta e última categoria agrupou 11 artigos que debatem a “Utilização das TIC” pelas OSC. No total, três artigos (RAMAN, 2016), (JASKYTE, 2012) (ZORN et. al, 2011), analisam a utilização de tecnologias digitais de modo geral; um artigo (ISAEVA; SOKOLOV, 2020) examina o uso de portais como repositórios de conteúdo para as OSC; um artigo (SHIN; QIAN, 2016) avalia os *websites* das organizações, enquanto quatro artigos analisam as TIC sob uma perspectiva das redes sociais: Facebook (RODRIGUEZ et. al, 2014); Twitter (SVENSSON et. al, 2016); Instagram (WISATAONE, 2018) e sem nenhuma rede em específico (ALMARAZ et. al, 2013). Por fim, Santiso et. al (2019) realizam um estudo sobre o uso de *omni-channels*<sup>21</sup> nas OSC e Andres et al. (2018) investigam a prática de *crowdfunding*<sup>22</sup>.

O objetivo da pesquisa de Raman (2016) era o de entender quais fatores influenciam a adoção de TIC em NPOs indianas e como as tecnologias *Social, Mobile, Analytics e Cloud* (SMAC)<sup>23</sup> impactam as NPOs no cumprimento de sua missão social. Os resultados mostraram que a atitude de usar as TIC e a expectativa de desempenho têm um impacto positivo na intenção comportamental de usar uma nova tecnologia. A atitude da equipe de liderança e o desempenho

<sup>21</sup> De acordo com C. Easingwood e F. Coelho, o conceito de *omni-channel* implica a coordenação perfeita de canais e pontos de contato, conectando-se entre si e compartilhando os dados e objetivos, o que leva a uma integração completa entre eles.

<sup>22</sup> O *crowdfunding* surge na nova esfera digital como uma ferramenta para o financiamento online de recursos, bens e serviços. Belleflamme et al. o definem como uma chamada aberta via Internet para o fornecimento de recursos financeiros para apoiar a realização de iniciativas para fins específicos

<sup>23</sup> Social, Mobile, Analytics e Cloud (Rede Social, Dispositivos Móveis, Análises Analíticas e Nuvem), o SMAC descreve uma nova combinação de produtos e serviços que muitas empresas norte americanas e europeias estão adotando para proporcionar experiências mais eficazes e ágeis aos seus clientes.

da tecnologia para um programa ou organização como um todo importam na adoção de uma nova tecnologia. O estudo relata que as tecnologias podem ajudar a melhorar a eficácia organizacional enquanto as redes sociais podem ajudar nas necessidades de financiamento.

Além de Raman (2016), a pesquisa de Jaskyte (2012) e Zorn et al. (2012) analisam a utilização de tecnologias digitais de modo geral. A primeira identificou, por meio de uma análise documental de 124 organizações norte-americanas, que a tecnologia da informação pode ser empregada para atrair doadores e gerenciar os recursos e capacidades das NPOs de formas mais eficazes e eficientes e para melhorar seus serviços e operações internas.

Por meio de uma pesquisa em grande escala entre 2.775 organizações neozelandesas, Zorn et al. (2012) revelaram que o isomorfismo institucional<sup>24</sup>, fatores ambientais e as características organizacionais influenciam as decisões das NPOs em adotar um *site*. Uma descoberta significativa foi discernir os principais usos para os quais as NPOs usam as TIC: (a) fluxo de comunicação e informação, que incluiu a troca de mensagens e informações dentro e fora da organização; (b) envolvimento dos *stakeholders*, que incluiu chegar aos membros e apoiadores de várias maneiras por meio das TIC; e (c) aquisição de recursos, que incluiu a obtenção de financiamento e informações de fontes governamentais.

O estudo de Isaeva e Sokolov (2020) investigou a atuação de portais eletrônicos especiais dedicados às atividades das NPOs, criados por elas mesmas, ou pelo Estado, para reunir informações em um ecossistema regional para compartilhamento de informação. Eles concluíram que os portais que são criados pelas próprias organizações são financiados por fundos e o risco do modelo é que, quando o fundo quebra, o conteúdo do portal é reduzido e sua existência é ameaçada. Apesar de existirem organizações de um lado e cidadãos querendo interagir com o outro, ainda falta incentivo para que a interação aconteça de forma estratégica e planejada. Segundo os autores, os portais funcionam mais como um cartão de visita do que uma ferramenta real de interação.

A análise dos *websites* das 100 melhores NPOs - de acordo com *The Nonprofit Times* (2013) - foi a intenção do estudo de Shin e Qian (2016). O resultado sugere que as características de comunicação dos *sites* estão positivamente associadas ao nível de arrecadação de fundos das NPOs. Além disso, certas práticas de arrecadação de fundos e comunicação, como resumo de campanha, mensagem do CEO, oportunidades de voluntariado, compartilhamento (ou

---

<sup>24</sup> Criado por Meyer em 1977, o termo descreve a atitude de uma empresa que copia o modelo, processos ou aspectos organizacionais de outra para obter maior visibilidade, competitividade, legitimidade ou unidade frente a seu campo organizacional.

solicitação) de informações, relatório anual e uso de mídia social, estão positivamente associados ao nível de arrecadação de fundos.

Como ferramentas características da cibercultura as redes sociais se tornam cada vez mais necessárias para potencializar a estratégia de comunicação das OSC. Esta foi a temática de quatro artigos da amostra de pesquisa desta revisão integrativa de literatura. Rodriguez et al. (2014) avaliaram o uso do Facebook como meio de comunicação em 88 organizações sem fins lucrativos colombianas e realizaram um estudo explicativo das variáveis que influenciam o desenvolvimento do conteúdo do Facebook por tais entidades.

Como resultado, eles identificaram que as NPOs colombianas apresentam um uso menor do Facebook como estratégia de comunicação em comparação às *Top NPOs on Facebook*<sup>25</sup>. Sendo assim, as NPOs colombianas precisam fazer um esforço maior no uso das mídias sociais como estratégia de comunicação. Os dados mostram o papel crescente das tecnologias da *web* nas relações públicas e, particularmente, apontam que as mídias sociais estão se tornando uma parte fundamental da estratégia de internacionalização destas organizações.

Além do Facebook, o Twitter se apresenta como uma rede social que possui grande potencial de mobilização de recursos nas OSC. Svensson et al. (2016) analisaram 46 organizações e 36.039 tweets e concluíram que plataformas de *micro-blogging*<sup>26</sup>, como o Twitter, oferecem oportunidades para que as organizações se comuniquem diretamente com *stakeholders* a custos relativamente baixos. Embora as plataformas de mídia social ofereçam oportunidades para gerar diálogo e evocar engajamento com *stakeholders*, o uso bem-sucedido do Twitter requer um comprometimento organizacional de recursos.

Uma das principais descobertas deste estudo foi a prevalência de tweets com foco no uso organizacional do Twitter para construir uma comunidade, envolvendo ativamente as partes interessadas no diálogo. Outro achado importante foi a frequência de tweets com foco na comunicação unilateral, que emergiu como a função mais prevalente da comunicação via Twitter. Por último, um terceiro achado foi a falta de tweets pedindo explicitamente aos seguidores que ajam e façam algo para apoiar a organização ou uma causa relacionada.

---

<sup>25</sup> Lista atualizada regularmente das 50 principais organizações sem fins lucrativos com base no total de curtidas de páginas do Facebook: <https://topnonprofits.com/lists/top-nonprofits-on-facebook/>.

<sup>26</sup> Forma de informação de blog que permite aos usuários que façam atualizações breves de imagens e texto (geralmente com menos de 200 caracteres) e publicá-las, para que sejam vistas publicamente ou apenas por um grupo restrito escolhido por si.



Ainda sobre redes sociais, a pesquisa de Wisataone (2018) salientou a utilização do Instagram. A partir de uma análise de discurso da conta de uma organização filantrópica islâmica, o autor categorizou as temáticas postadas com mais frequência: fotos da coleção do programa e fotos motivacionais. Embora a organização não incentive diretamente as pessoas a fazerem doações, em seus posts, a organização se esforça para desenvolver uma consciência de marca, mostrando sua identidade organizacional por meio de logotipo e cor.

Além disso, também insere um *slogan* entre as *hashtags* escritas na legenda. Segundo o autor, a conscientização espontânea é a “chave” para chegar ao consumidor. A conscientização se torna um indicador determinante para o sucesso da organização no desenvolvimento de sua consciência de marca. Sendo assim, o objetivo principal da conta é influenciar as pessoas e conscientizá-las de que sempre que quiserem fazer uma doação, entrarão em contato direto com a organização.

Almaraz et al. (2013) avaliaram 41 organizações espanholas e verificaram que 65% alegam não aproveitar todas as vantagens que as redes oferecem. Para as organizações, os valores percebidos na utilização das redes sociais são: a proximidade, a difusão de mensagens, a rapidez e a gratuidade. Os principais receios são a falta de controle, o uso incorreto dos dados e a infração dos direitos humanos. A principal expectativa das ONLs é interagir com o público em ações de cooperação, participação e mobilização, seguida de compartilhar informações, experiências e conhecimentos. Como resultado, o estudo identificou a necessidade de que as organizações desenhem um planejamento de comunicação com objetivos e estratégias para conseguir medir resultados, algo que não existe na maioria das ONLs analisadas.

O estudo de Santiso et al. (2019) explorou a utilização de *omni-channels* pela Cruz Vermelha Espanhola com objetivo de fidelizar seus voluntários. De acordo com os resultados obtidos, o fato de as NPOs decidirem utilizar estratégias para contato com voluntários episódicos ao longo da jornada pode explicar um aumento na fidelidade. Os autores destacam que seria interessante explorar quais combinações específicas de canais *offline* e *online* em cada uma das três fases da jornada do voluntário (pré-evento, evento e pós-evento) podem fazer a diferença na lealdade.

O objetivo principal da análise de Andres et al. (2018) consistiu em explorar em que medida o comportamento de promotores que explicam o sucesso de campanhas de arrecadação *offline* para causas filantrópicas também podem explicar o sucesso de campanhas de *crowdfunding* promovidas por NPOs de forma *online*. Os autores analisaram 360 campanhas e os resultados revelam a forte ligação entre a inclusão de informações adicionais sobre os

adiantamentos e os usos finais dos fundos arrecadados fornecidas pelas NPOs e o sucesso das campanhas de *crowdfunding*.

Para eles, a responsabilidade digital e a transparência são fundamentais não só para minimizar a assimetria de informação característica na relação entre as NPOs e suas comunidades de doadores, mas também para fornecer e compartilhar conteúdos que estimulem a criação de relações estáveis e de longo prazo e tragam doações.

### 2.2.2 Definição

A fase de Definição abrange o entendimento de como as necessidades do usuário e o problema se alinham. O resultado é a criação de um *briefing* que define claramente o desafio com base nesses *insights* (DESIGN COUNCIL UK, 2019), ou seja, é necessário “Identificar”, classificando os dados por grau de importância e isolando as variáveis. O propósito desta etapa é orientar os procedimentos metodológicos para alcançar o OE2 (Identificar os recursos utilizados Organizações da Sociedade Civil florianopolitanas para engajamento de seus *stakeholders*) e OE4 (Sintetizar as condições necessárias para criação de *media labs*).

O primeiro passo desta fase foi definir a técnica para coleta de dados. Gil (2002, p.115) lembra que qualquer que seja o instrumento utilizado, as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados. A técnica para coleta de dados escolhida para compreensão do objeto de pesquisa *media lab* foi a entrevista semiestruturada, que envolve duas pessoas numa situação "face a face" em que uma delas formula questões e a outra responde.

A entrevista é aplicável a um número maior de pessoas e possibilita o auxílio ao entrevistado com dificuldade para responder, bem como a análise do seu comportamento não verbal (GIL, 2002; MAIA, 2020). Uma das características desta técnica são os questionamentos básicos apoiados em teorias hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Tal técnica favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Já para compreensão do objeto de pesquisa OSC, optou-se pelo questionário, caracterizado como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. O questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato. As vantagens do questionário são: mais

agilidade na coleta de dados, mais facilidade na seleção de amostra e menor inibição dos participantes (MAIA, 2020).

O segundo passo da Descoberta foi a elaboração do instrumento de coleta de dados: o roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada (objeto *media lab*) e as perguntas para composição do questionário (objeto OSC). A finalidade desta etapa é alcançar os objetivos específicos da presente pesquisa: identificar os recursos utilizados Organizações da Sociedade Civil florianopolitanas para engajamento de seus *stakeholders* (OE2) e sintetizar as condições necessárias para criação de *media labs* (OE4).

No caso de entrevistas semiestruturadas, Manzini (2004) argumenta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. Além de coletar as informações básicas, o roteiro serve como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o entrevistado. Assim, o objetivo do instrumento de coleta de dados com os *media labs* é entender as características dos *media labs* brasileiros, identificar se existem ou não pré-requisitos para a criação de um e conhecer seus aprendizados e desafios. O roteiro elaborado para ser o instrumento da entrevista semiestruturada possui 10 perguntas e pode ser visualizado, na íntegra, no Apêndice A do trabalho.

Para elaborar o questionário, Maia (2020) argumenta que cada pergunta do questionário tem um propósito e recomenda agrupar as questões pelos objetivos pretendidos.

Depois de pensar nas questões, deve-se organizar o questionário no papel. A linguagem deve ser clara, sem siglas e palavras ambíguas, ou se forem usadas, devem vir acompanhadas de explicações. Evite expressões técnicas na área do pesquisador ou coloquiais demais que podem ser incompreensíveis ou ofensivas ao participante. A instrução de preenchimento deve ser bem clara para não dar dúvida ao respondente, principalmente se ele for responder longe do pesquisador (...) Na mesma direção, a sequência dos temas também é importante; sugere-se começar com algo mais comum do cotidiano do participante, como os seus dados pessoais, ou algo sobre o trabalho dele, para depois fazer perguntas de opinião, ou que exigem conhecimento, evitando que ele desista de preencher o questionário logo no início (...) Um questionário extremamente extenso corre o risco de ser abandonado ao meio pelo participante. (MAIA, 2020, p.23)

O roteiro de perguntas do questionário enviado para as OSC pode ser conferido no Apêndice B. Vale ressaltar que o questionário foi organizado no Formulários Google, um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google que permite pesquisar e coletar informações e possibilita a conversão automática das respostas em um padrão Excel. Além das perguntas bem direcionadas, Maia (2020) aponta que a atratividade e a aparência de um

questionário são importantes para garantir a motivação do respondente e que o tempo que o respondente levará para responder o questionário deve ser considerado, para que este seja respondido com atenção e dedicação pelos participantes.

O tipo de amostra escolhido para seleção dos participantes da entrevista semiestruturada com os *media labs* e do questionário com as OSC foi não probabilístico. Fontanella et al. (2011) argumentam que a abordagem não probabilística é intencional. Tal definição é feita a partir da experiência do pesquisador no campo de pesquisa, numa empiria pautada em raciocínios instruídos por conhecimentos teóricos da relação entre o objeto de estudo e o corpus a ser estudado. Mais especificamente, o procedimento adotado foi a amostragem não-probabilística por julgamento, em que o pesquisador busca por indivíduos que possuem características definidas previamente para sua amostra. Oliveira (2001) afirma que a abordagem da amostragem por julgamento pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra, por suas características visuais, por frequentar algum lugar que interessa a amostra ou até pessoas que têm comportamentos que se encaixam às características pré-selecionadas.

Para a seleção da amostra do objeto *media lab*, utilizou-se o levantamento de Pinto e Baldessar (2020) que identificou que de 82 universidades analisadas na pesquisa, 26 possuem algum tipo de *media lab*. Destes, quatro estão localizados no Sul; 11 no Sudeste; dois no Norte; cinco no Nordeste e quatro no Centro-Oeste. Já para a seleção de *media labs* industriais ou independentes, fez-se uma busca exploratória complementar na *web*, utilizando a palavra-chave *media lab* acrescida do nome da instituição (ex: “O Estado de S. Paulo” + “*media lab*”) e se identificou a existência de alguns *media labs*. Após um filtro de seleção e eliminação, que será melhor explicado no capítulo de Resultados e Discussão, alcançou-se uma amostra de 28 *media labs* para convidar para participação na pesquisa.

Para selecionar a amostra do objeto OSC, foi realizada uma busca exploratória na *web* com objetivo de descobrir se havia algum levantamento prévio sobre as OSC em atividade em Florianópolis. Numa pesquisa realizada na página da Prefeitura de Florianópolis<sup>27</sup>, chegou-se à página da Fundação Somar<sup>28</sup>, uma rede solidária da Prefeitura que conecta os cidadãos às OSC de Florianópolis para realizar trabalhos voluntários de cuidado das pessoas, da comunidade e dos animais. Na página, identificou-se um mapeamento<sup>29</sup> que continha nome, contato e resumo

---

<sup>27</sup> <https://www.pmf.sc.gov.br/>

<sup>28</sup> <https://somarfloripa.com/>

<sup>29</sup> <https://somarfloripa.com/organizacoes-sociais/>

das organizações da cidade. Em seguida, foi feita a organização e categorização das informações das OSC e chegou-se ao número de 63 organizações que atuam em nove causas principais e estão localizadas em cinco regiões de Florianópolis. Após um filtro de seleção e eliminação, que será melhor explicado na seção de Resultados, alcançou-se uma amostra de 15 OSC para convidar para participação na pesquisa.

### 2.2.3 Desenvolvimento

O Desenvolvimento é a primeira fase do segundo diamante do método Diamante Duplo. De acordo com o *Design Council UK* (2019), o segundo diamante encoraja as pessoas a darem respostas diferentes para o problema claramente definido, buscando inspiração em outros lugares e coprojetando com várias pessoas diferentes. No *design* de pesquisa, esta fase é composta pela etapa (4) Desconstruir, que implica compreender as principais características comuns e categorizá-las – e objetiva alcançar os objetivos específicos OE2 e OE4; e pela etapa (5) Integrar, que objetiva realizar a análise e a interpretação dos dados categorizados, de modo a desenvolver um novo conceito (OE5). Para “compreender as principais características comuns e categorizá-las” foi feita a coleta de dados com os *media labs* e as OSC e para “realizar a análise e a interpretação dos dados categorizados, de modo a desenvolver um novo conceito”, foi feita a análise dos dados coletados. Com a seleção da amostra finalizada, partiu-se para a coleta dos dados.

Na etapa “Desconstruir”, o primeiro passo para aplicação da entrevista com integrantes de *media labs* foi formalizar o convite por e-mail. Para isso, foi realizada uma busca das informações de contato dos integrantes nas páginas *web* destes laboratórios e, com os endereços de e-mails em mãos, foi disparado o convite para os 28 laboratórios selecionados na amostra. O modelo de convite enviado via e-mail pode ser conferido no Apêndice C deste trabalho.

Maia (2020) lembra que a entrevista é uma interação social, com troca de diálogo e objetivos definidos e recomenda que ela seja realizada pelo próprio pesquisador, pois é um momento muito rico da coleta de dados. O local de realização dessas entrevistas exige privacidade e silêncio, para garantir que o participante se sinta confortável e seguro para expor suas ideias sem se sentir julgado. Como a etapa de coleta de dados ocorreu entre janeiro e junho de 2021<sup>30</sup>, ou seja, durante a pandemia de Covid-19, o local escolhido para realização das

---

<sup>30</sup> A primeira etapa de coleta de dados contemplou 10 entrevistas com laboratórios de universidades brasileiras e, a segunda, outras 10 entrevistas com laboratórios acadêmicos, industriais e independentes. É importante ressaltar

entrevistas foi o *Meet*, a sala virtual de reuniões do Google, que permite reuniões em tempo real usando um navegador. No total, 20 integrantes de *media labs* aceitaram o convite em tempo hábil e foram de fato entrevistados.

Para o momento da entrevista, é fundamental esclarecer ao participante previamente o tema e objetivos gerais, sem comprometer os dados e a duração média da entrevista. Além disso, deve-se manter a neutralidade, demonstrar interesse sem opinar ou induzir e apresentar tom de voz amigável e registrar na íntegra, respostas completas, quando não houver possibilidade de gravar (MAIA, 2020, p.30). Cada entrevista teve duração de cerca de uma hora e a técnica utilizada foi tanto o registro integral das respostas quanto a gravação. Após esta etapa, todas as entrevistas foram transcritas e o resultado pode ser analisado no Apêndice D do trabalho.

Já o primeiro passo para aplicação do questionário com colaboradores de OSC florianopolitanas foi a definição do tipo de coleta. Maia (2020, p.26) argumenta que os questionários podem ser aplicados diretamente ou indiretamente. Na aplicação direta, o pesquisador ou equipe treinada aplicam o questionário em um mesmo dia, horário e local. As vantagens são: a coleta de dados acontece ao mesmo tempo, muitas variáveis são iguais e o pesquisador pode explicar equívocos de interpretação para todos. A desvantagem é que os participantes podem responder sob coerção e há diálogo e cópia das respostas.

Na aplicação indireta, o pesquisador não faz a aplicação presencialmente, realizando a coleta pelo correio, pela internet ou por terceiros. A vantagem é a aplicação mais fácil, barata, ágil e a desvantagem é um menor índice de retorno. Igualmente às entrevistas, a coleta de dados via questionário ocorreu durante a pandemia de Covid-19, entre novembro e dezembro de 2021, assim a aplicação indireta foi a forma escolhida para desenvolvimento desta etapa. Como as informações de contato das OSC estavam disponíveis na página *web* da Fundação Somar, não foi necessário fazer uma nova busca para encontrá-las. Assim, o convite foi feito para as 15 OSC selecionadas na amostra.

O modelo de convite enviado via e-mail pode ser conferido no Apêndice E deste trabalho. Maia (2020) destaca que, caso o link do formulário seja enviado pela internet, pode-se prever no procedimento aguardar duas semanas o retorno, relembrar, aguardar mais duas semanas e encerrar, mas que deve haver um planejamento para início e término da coleta, pois

---

que as primeiras 10 entrevistas foram utilizadas para desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso da especialização desta autora, intitulado “*Media lab* Mané: um *framework* para a criação de laboratório de mídia em Florianópolis.

caso contrário, essa se prolonga demais. Foram realizados três lembretes com as OSC e o questionário foi encerrado com 12 respostas. Após esta etapa, o questionário do Formulário Google foi convertido em Excel para organização das respostas (Apêndice B).

A partir da formação do corpo de dados da pesquisa, deu-se início à fase de análise de dados, incluído na etapa “Integrar”. O método utilizado para esta análise foi a análise temática, que possui objetivo de identificar, analisar e reportar padrões presentes dentro de corpos, conjuntos ou itens de dados e possui seis etapas: (1) familiarização com dados; (2) geração de códigos; (3) busca dos temas; (4) revisão dos temas; (5) nomeação de cada um dos temas e (6) produção do relatório. Esta estratégia permite identificar, analisar, interpretar e relatar padrões a partir de dados qualitativos e possui características como busca por padrões, recursividade, flexibilidade, homogeneidade interna nas categorias/temas e heterogeneidade externa entre as categorias/temas (SOUZA, 2019, p. 52).

Souza (2019) aponta que a imersão significa leituras repetidas dos dados e que a releitura como parte da familiarização também gera novas ideias e a identificação de possíveis padrões que vão se moldando à medida que a leitura se desenvolve. Foi assim que a etapa de familiarização de dados aconteceu tanto com o objeto *media lab* quanto com o objeto OSC: leitura repetida da transcrição das entrevistas e do questionário preenchido pelas OSC, respectivamente. Após a familiarização, iniciou-se a geração dos códigos iniciais, que termina quando todos os dados foram inicialmente codificados e cuidadosamente combinados.

O resultado dessa fase é uma longa lista de diferentes códigos que foram identificados no banco de dados. Para elaboração da lista do objeto *media lab* e do objeto OSC, utilizou-se as planilhas do *software* Excel, que permite a seleção de filtros e elaboração de gráficos, para categorizar os dados de transcrição das entrevistas e das respostas ao questionário, buscando convergências e divergências na opinião dos participantes da pesquisa.

A busca de temas (3) e a revisão dos temas (4) foram feitas quase que de maneira paralela, uma vez que o volume de dados não era substancial (20 entrevistas com *media labs* e 12 respostas de OSC ao questionário). A etapa (3) se encerra com uma coleção de candidatos a temas, e subtemas, e todos os extratos de dados codificados com relação a eles. A etapa (4) exige dois níveis de revisão e refinamento dos temas: ler os extratos extraídos de cada tema e releitura de todo o banco de dados. O resultado nada mais é que a classificação e agrupamento dos diferentes códigos em temas em potencial. Para a categorização do objeto OSC, vale ressaltar que o entendimento foi de que a própria estruturação do questionário em perguntas abertas e de múltipla escolha permite a categorização.

Por fim, na etapa (5) definiu-se e nomeou-se os temas, sendo 11 categorias para o objeto *media lab* e oito categorias para o objeto OSC. A categorização utilizada para o objeto *media labs* foi inspirada na tese de doutorado de Nunes (2020), que classificou as entrevistas realizadas em sua pesquisa em: eixo de atuação; materialização dos projetos; tipo de inovação gerada e objetivo do laboratório em relação ao contexto da mídia. À categorização de Nunes (2020), foram adicionadas as categorias: tipo de laboratório; interdisciplinaridade da equipe, quantidade de integrantes, fontes de financiamento; tipos de parcerias, desafios e aprendizados e requisitos para criação de *media labs*. Para a categorização utilizada para o objeto OSC, levou-se em conta o agrupamento de temas comuns do questionário e constatou-se seis categorias principais: causa da instituição, região da instituição, sustentabilidade financeira, estratégia geral, estratégia com *stakeholders*, estratégia de comunicação, desafios e cultura da doação. A etapa (6) da análise temática, produção de relatório, foi fundamental para a proposição do *framework* conceitual e será apresentada no capítulo de Resultados desta dissertação

#### **2.2.4 Entrega**

A Entrega é a quarta fase do método Diamante Duplo e envolve testar diferentes soluções em pequena escala, rejeitando aquelas que não funcionarão e melhorando as que funcionarão. É a fase final que seleciona uma única solução que funcione e a prepara para o lançamento. Nesta dissertação, a fase de Entrega é a síntese dos resultados da pesquisa, de modo a construir significado e envolve tanto a discussão quanto a apresentação dos resultados. Sintetizar é a etapa em que se constrói o *framework* conceitual (OE5), que analisa como a articulação das características dos *media labs* em processos organizacionais das Organizações da Sociedade Civil pode orientar as diretrizes para consolidação de iniciativas do Terceiro Setor de Florianópolis. O produto desta fase será detalhado na seção de Resultados e Discussão.



### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde os primórdios da humanidade, o ser humano buscou extrair sentido de todos os fenômenos que aconteciam ao seu redor para, a partir da junção dessas informações, construir um conhecimento sobre o mundo que o cercava. Mais que extrair, um dos propósitos da vida humana tem sido compartilhar o conhecimento, o que significa ser democrático quanto ao seu acesso. Jenkins (2009) denomina este fenômeno de “Revolução do Conhecimento”. A Fundamentação Teórica desta dissertação discute alguns dos frutos dessa revolução: os *media labs* (como fruto dos recursos tangíveis e intangíveis da mídia) e as Organizações da Sociedade Civil (como fruto da democracia e da sociedade civil organizada).

As OSC e os *media labs* têm sua origem nos espaços democráticos de mediação, dedicados à prática, à expressão e à criação. A diferença é que o *media lab* possui compromisso no debate do papel da tecnologia na arte e na sociedade e as OSC têm compromisso no debate de uma sociedade mais igualitária e justa. Ao unir as potencialidades de ambos os objetos, tem-se ferramentas para mudança que propõe novos padrões de ação, novas formas de pensar e novas formas de cooperar.

Na Revolução do Conhecimento, há mais espaço para a interdisciplinaridade e para relações mais horizontais, com espaços de ensino-aprendizagem mais abertos que possibilitam que pessoas com vontade de mudança possam combinar talentos e recursos para resolver demandas da sociedade na forma de produtos, cursos, encontros, pesquisas e trocas de conhecimento que se retroalimentam. A diferença é que, na era da pós-informação, não existem barreiras geográficas e temporais que limitem essa troca, pois tudo acontece no ciberespaço. Este processo, contudo, não é um processo meramente tecnológico e sim social.

A pesquisa aqui reportada trata de como a articulação das características dos *media labs* em processos organizacionais das OSC pode orientar as diretrizes para consolidação de iniciativas do Terceiro Setor de Florianópolis, contribuindo para uma cultura cada vez mais digital e inovadora nestas organizações. De modo a oferecer clareza conceitual para a pesquisa, este capítulo detalha os *media labs* e seu modo de atuação em diferentes contextos e discute o que são Organizações da Sociedade Civil e de que maneira essas instituições se relacionam com o Primeiro e Segundo Setores.

### 3.1 MEDIA LABS

Esta seção resume as principais sobre o conceito de *media lab*, retomando trabalhos<sup>31</sup> desenvolvidos por esta autora ao longo de sua jornada de pesquisa como mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC; pois, como é de se esperar o *media lab* é objeto de pesquisa recorrente dos trabalhos desta autora desde 2020. O primeiro entendimento desta jornada foi que não há consenso entre os autores sobre a definição de um *media lab*. Tampouco nesta pesquisa há a pretensão de contornar um significado a estes laboratórios que, por estarem contemplados no contexto de Humanidades Digitais, são por si próprios complexos e fluidos. Deste modo, nos próximos parágrafos, sintetizar-se-á o que argumentam os autores que pesquisam a temática dos laboratórios de mídia.

O laboratório é um espaço construído com a finalidade de se realizar experimentos e, para ser considerado ideal, precisa-se contar com os instrumentos e condições adequadas para oferecer segurança aos integrantes. Fonseca (2014) caracteriza os laboratórios como um espaço coletivo capaz de articular oportunidades, interesses e habilidades, e como maneira de escapar às armadilhas do trabalho criativo orientado unicamente ao mercado. Nas últimas décadas, contudo, surgiu a necessidade de novas necessidades de aprendizagem, estimuladas pela internet e como consequência houve a necessidade de novas técnicas e processos. Assim, o formato de oficina evoluiu e se tornou ainda mais complexo. Entre as práticas laboratoriais, existem os laboratórios sociais que são espaços experimentais e de cocriação que se tornaram, recentemente, os principais centros de inovação.

Com a democratização do acesso à tecnologia, os laboratórios sociais passaram a fazer experiências com a tecnologia, originando diferentes tipos de laboratórios, como por exemplo: *living labs*, *maker labs*, *hacklabs*, *os fab labs* e os *media labs*, sendo este um laboratório social que possui perspectiva de mídia. A parte “mídia” desses laboratórios não se concentra mais no conceito de mídia de massa, mas de mediação (MARTÍN e MELLADO, 2016; PERASSI, 2019), desenvolvendo atividades em áreas de fronteira entre as expressões culturais e a tecnologia, entre a arte e a ciência e entre a experimentação e o mercado.

---

<sup>31</sup> PINTO e BALDESSAR (2020, 2022), BALDESSAR e PINTO (2021), PINTO e FLORES (2021)

O *media lab* “original” foi criado no Instituto de Tecnologia de Massachussetts (MIT) em 1979, levando a iniciativas semelhantes em outras localidades. Por mais de 30 anos, o MIT Media Lab estabeleceu um exemplo de como, seguindo um conjunto básico de princípios, as organizações podem se ajustar e tirar proveito das tendências em evolução e transformações (ITO, 2017). Nunes (2020) afirma que o *media lab* do MIT nasceu com o propósito de lidar com a intersecção entre: (1) a indústria do cinema, da televisão e do rádio (broadcast); (2) a mídia impressa e editorial; (3) a indústria da computação.

Desde então e até hoje, o MIT Media Lab continua sendo a maior referência de laboratório de mídia, além de ser uma das principais organizações acadêmicas e de pesquisa do mundo. Sem restrições por disciplinas tradicionais, *designers*, engenheiros, artistas e cientistas do *media lab* se esforçam para criar tecnologias e experiências que permitam às pessoas compreender e transformar suas vidas, comunidades e ambientes (MIT MEDIA LAB, 2022). A Figura 12 mostra os princípios do MIT Media Lab.

Figura 12: Princípios do MIT Media Lab<sup>32</sup>



Fonte: MIT Media Lab (2022)

Tanaka (2011) argumenta que à época dos primeiros *media labs*, entre os anos 80 e 90, a inovação era impulsionada pela tecnologia. Desde então, de acordo com Martín e Mellado

<sup>32</sup> Resilience over strenght: resiliência sobre força; systems over objects: sistemas sobre objetos; disobedience over compliance: desobediência sobre o cumprimento; pull over push: puxar sobre empurrar; compasses over maps: bússolas sobre mapas; emergence over authority: emergência sobre autoridade; risk over safety: risco sobre a segurança; practice over theory: prática sobre teoria; learning over education: aprender sobre educar.

(2016), estes laboratórios deixaram de ser laboratórios de mídia e tecnologias para se tornarem laboratórios de mediação cidadã, focando principalmente em mediar as práticas culturais interdisciplinares. Atualmente, com o acesso mais facilitado à internet, a inovação avança em direção a questões relacionadas a acesso, cultura, sustentabilidade e benefício social.

Com o passar dos anos, foram surgindo, em diferentes lugares do mundo, laboratórios de mídia com estruturas que adotam um formato rígido e um conjunto específico de objetivos declarados, enquanto outros abraçam a natureza aberta e exploratória das interações entre os participantes. Nunes (2020) reforça que estas estruturas se caracterizam por adotar um conceito amplo de mídia e, assim, os desafios endereçados podem ser os mais variados. O que une essas várias abordagens é o princípio de fazer e experimentar dentro de um ambiente comunitário; e embora o foco geralmente seja a tecnologia, os laboratórios de mídia usualmente se concentram na colaboração e na criatividade (THAYNE e WHEST, 2019). Além do MIT Media Lab, alguns laboratórios de mídia que se destacam no contexto mundial são:

- *Medialab* Prado (Espanha): laboratório cidadão que funciona como ponto de encontro para a produção de projetos culturais abertos. Qualquer pessoa pode fazer propostas ou juntar-se a outros e realizá-las de forma colaborativa.
- *Media lab* UFG (Brasil): laboratório de pesquisa, desenvolvimento e inovação em mídias interativas, com forte atuação cultural, social e artística, gerando impacto no desenvolvimento humano e científico. Entre seus objetivos estão implementar pesquisas prospectivas de inovação tecnológica e estreitar relações com o mercado, prospectando soluções/inovações com uso comercial/social.
- Digital World Research Center (Reino Unido): rede de pesquisa que traz engenharia, comunicação, ciências sociais, negócios, *design* e artes juntos para trabalhar em projetos de inovação midiática que tenham algum impacto particular na sociedade e cultura.
- NxtMedia (Noruega): *cluster* de tecnologia que realiza atividades que visam estimular inovação jornalística por meio do incentivo a parcerias, pesquisa e desenvolvimento de produtos através da mídia internacional, tecnologia e fronteiras acadêmicas.
- iNOVA *Media lab* (Portugal): laboratório que reúne pesquisadores e profissionais que trabalham nas interseções das artes, ciências e tecnologias de mídia digital e cuja missão é unir metodologias criando possibilidades para a

mídia contemporânea e futura e traduzir o conhecimento científico em soluções reais para as sociedades contemporâneas.

- *Media lab* UFF (Brasil): espaço interdisciplinar, dedicado ao ensino, pesquisa e *startup* de novas ideias, projetos e empresas em mídias digitais, entretenimento digital, novos paradigmas de interfaces e inclusão social digital.
- BBC News Labs (Reino Unido): ponte entre jornalistas da BBC e o núcleo de P&D que reúne habilidades editoriais e técnicas, explorando, prototipando e incubando novas maneiras de contar histórias, atingir audiências e criar jornalismo de ponta.
- DW Lab (Alemanha): local especial para experimentos de mídia, que procura ideias inovadoras em jornalismo digital em todos os departamentos da DW e ajuda a concretizá-las.
- *Media lab* EAFIT (Colômbia): laboratório de experimentação promovido pela Licenciatura em Comunicação Social da Universidade EAFIT com o qual se abre um espaço de aprendizagem, investigação e troca de conhecimentos sobre cultura digital e *cibermedia*, através da experimentação e criação de conteúdos digitais desenhados a partir de contextos comunicativos emergentes.

Os laboratórios de mídia são temática de pesquisa de diversos autores como: Nunes e Mills (2021), Mills e Wagemans (2021), Nunes (2020), Villa, Marulanda e Molina (2020), Thayne e West (2019), Vall e Majorek (2018), Frías e García (2017), Martín e Mellado (2016), Vicente (2016), Capoano (2016), Tanaka (2011). O Quadro 8 sintetiza as definições dos autores sobre o conceito de *media lab*.

Quadro 8: Definição de *media lab* por autor

Autor	Definição
Nunes e Mills (2021)	Os <i>media labs</i> são construtos organizacionais que aceleram o envolvimento da mídia e da indústria de notícias na inovação experimental e funcional, funcionando como uma resposta às mudanças na tecnologia, comunicação e economia, uma reação ao aumento da complexidade externa e interna e à incerteza promovida pela disrupção digital.
Mills e Wagemans (2021)	Os <i>media labs</i> são estruturas que criam, catalisam e inovam dentro (e fora) do Jornalismo e respondem às forças do mercado que o afetam. São espaços que geram novos conhecimentos e, ao fazê-lo, replicam elementos do mundo exterior.
Nunes (2020)	Os <i>media labs</i> são estruturas que propiciam o encontro sistemático de equipes interdisciplinares em prol do desenvolvimento experimental para uma solução. O <i>media lab</i> objetiva (1) o desenvolvimento de produto para

	qualquer geração de receita; (2) a criação de novos processos e habilidades; (3) a solicitação de uma mudança de atitude e (4) geração de impacto social além da organização ou instituição. A integração entre a pesquisa, o mercado e a experimentação, além do contexto da era da informação, são um ponto em comum entre estas estruturas.
Villa, Marulanda e Molina (2020)	Os <i>media labs</i> são unidades de descoberta e promoção de novas ideias, com potencial didático alto porque defendem o desenvolvimento de uma visão ativa nos processos de aprendizagem. São espaços experimentais onde se busca, "desconstruir e criticar as formas como as tecnologias operam dentro da sociedade". Os denominadores comuns destas estruturas são práticas baseadas no faça você mesmo como fórmula para capacitar sujeitos em seus processos de aprendizagem, promover o trabalho em equipe e a produção de conhecimento coletivo. A experiência muitas vezes transcende as práticas associadas à mídia tradicional para fomentar processos inovadores e criativos ligados à adoção digital.
Thayne e West (2019)	Os <i>media labs</i> são um fenômeno contemporâneo que abrange uma variedade de <i>makerspaces</i> , <i>fablabs</i> e <i>hackathons</i> e, em suas várias formas, reúnem pessoas para compartilhar recursos e conhecimento, trabalhar em projetos, criar redes e cocriar. Os autores apostam na noção de laboratório de mídia como um modo transdisciplinar e performativo de prática-pesquisa, em que a produção de conhecimento é contextualizada por meio das práticas incorporadas dos participantes do laboratório. Os <i>media labs</i> ocupam um papel importante na renegociação de fronteiras disciplinares, métodos práticos e conceituais, formas de trabalho e a relação entre educação superior, convergência midiática e inovação tecnológica.
Vall e Majorek (2018)	Os <i>media labs</i> são projetos experimentais que combinam criatividade, pesquisa e atividades de educação. O <i>media lab</i> não é um nome, mas sim uma <i>tag</i> usada para descrever um tipo específico de lugar e - como com as <i>tags</i> - é possível usá-las livremente. É uma instituição que possibilita o trabalho conjunto e o aprendizado de pessoas com diferentes habilidades em projetos que utilizam novas mídias e tecnologias, que se esforçam para convergir em multimídia e em tecnologia.
Frías e García (2017)	Os <i>media labs</i> são um elo entre a sociedade e a academia, tornando-se um espaço de cocriação e colaboração cidadã. Intimamente relacionado a este perfil está o seu caráter docente e disseminador, servindo como um canal de mão dupla por meio do qual cidadãos e pesquisadores se influenciam mutuamente e compartilham conhecimento. Por último, destaca-se o seu perfil de investigação, sendo o motor da inovação educativa, social e digital, e despontando como o local ideal para a experimentação e teste de novas metodologias e fórmulas educativas e de participação cidadã.
Martín e Mellado (2016)	Os <i>media labs</i> se identificam com modelos interdisciplinares, ligados a práticas participativas, com processos mais abertos ao serviço da comunidade, estando diluídos entre as suas novas estratégias de comunicação, horizontais, populares, domínio público, criatividade e reflexão transversal e ação social.
Vicente (2016)	Os <i>media labs</i> , como o iNova, abraçam o desafio da criação de um "ecossistema" de inovação digital e não de um "microcosmo": propõe-se à adoção de uma política de incentivo a relações de interdependência criativa, baseadas na diversidade genética da interdisciplinaridade, situada em redes nacionais e internacionais e estimulando o desenvolvimento de <i>clusters</i> transuniversitários.

Capoano (2016)	Os <i>media labs</i> são laboratórios que investigam, através de pesquisas aplicadas, soluções para questões que combinam tecnologia e cultura, <i>hardware</i> e <i>software</i> , academia e mercado. Comumente, têm colaboradores interdisciplinares e trabalham para estimular a interdisciplinaridade de saberes, a convergência de mídias, o empreendedorismo e a economia criativa, além da inovação na linguagem e nos processos de comunicação.
Tanaka (2011)	Os <i>media labs</i> são um centro interdisciplinar de pesquisa e motor da inovação que, impulsionado pela aplicação criativa das tecnologias digitais, tornou-se fundamental para contribuir com a sociedade da informação.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nunes (2020) esclarece que os *media labs* podem ser amplos e difusos como o próprio conceito de mídia. Neste sentido, ser denominado laboratório de mídia não significa necessariamente ser um laboratório de inovação e não ter *media lab* ou laboratório no nome, não exclui a possibilidade de a iniciativa ser um *media lab*. Estas questões tornaram o processo de identificação e criação de *media labs* complexo. Sejam eles centros, espaços, estruturas ou unidades, os *media labs* são experimentais, interdisciplinares e têm a perspectiva da mídia como ponto comum de suas ações.

Pinto e Baldessar (2020) explicam que os *media labs* são espaços destinados à pesquisa e experimentação de equipes interdisciplinares para solução de um problema coletivo, seja sob uma perspectiva da cultura digital, da relação ser humano-máquina, da circulação e consumo da informação e da própria mediação. Para isso, as TIC - meios técnicos usados para tratar a informação e auxiliar na comunicação - são utilizadas. Este é o arcabouço conceitual utilizado nesta dissertação.

Apesar de terem origem nas universidades, os laboratórios de mídia podem ser encontrados em espaços diversos de cooperação, desde empresas privadas até de formas independentes, porque sua abrangência é tão difusa quanto o seu foco pode ser, e as suas especificidades formais e de formato são tão dispersas quanto as suas fronteiras. As motivações variaram entre negócios, aprendizado e questões de gerenciamento de mudança e, em grande medida, estão enraizadas na noção de abertura e colaboração como uma forma de navegar pela disrupção digital (NUNES e MILLS, 2021; NUNES, 2020).

Mills e Wagemans (2021) oferecem um esboço de como os laboratórios podem existir de várias maneiras, contextos e com uma gama diversificada de propósitos; embora todos centrados em inovação e transformação. A manifestação dos *media labs* acontece por três formas: *industry in-house labs* (industriais); *academic labs* (acadêmicos) e *independent labs*



(independentes). Alguns dos laboratórios podem ser uma combinação desses tipos. A tipologia utilizada nesta dissertação é a do Quadro 9, que descreve cada tipo de manifestação, conforme sugerido pelos autores Mills e Wagemans (2021).

Quadro 9: Tipos de *media labs* de acordo com Mills e Wagemans (2021)

<p><i>Industry in-house labs</i> (industriais)</p>	<p>Geralmente ficam dentro de uma empresa tradicional de mídia e são comandadas por uma gestão sênior, para focar na sua definição de inovação. São vistos como unidades autocontidas que operam “diferentemente” da atividade principal da empresa “mãe”, de operações técnicas ou comerciais e são julgados através de um conjunto diferente de critérios para <i>outputs</i> e equipes. No entanto, não se destinam a operar isoladamente da organização, muitas vezes trabalhando com partes específicas da organização para encontrar soluções para seus problemas. Além disso, eles enfatizam a necessidade de projetos de desenvolvimento ou pesquisa para ‘alinhar com os objetivos estratégicos da empresa’. Em alguns casos, podem se manifestar na forma de centros de incubação e aceleradores internos. Os laboratórios internos da indústria trabalham com um forte senso de multidisciplinaridade. Embora possam operar com relativa autonomia, muitos dos laboratórios internos relatam que suas atividades se alinham até certo ponto com os objetivos estratégicos da empresa ou têm valor prático explícito.</p>
<p><i>Academic labs</i> (acadêmicos)</p>	<p>Essas unidades geralmente ficam dentro de uma universidade ou instituição acadêmica. Alguns apresentam apenas pesquisa qualitativa ou quantitativa e outros podem apresentar um mix de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Esses <i>media labs</i> se concentram tanto no desenvolvimento de novos conhecimentos e geração de negócios ou oportunidades sociais. Também apresentam um forte senso de multidisciplinaridade e mesmo a transdisciplinaridade.</p>
<p><i>Independent labs</i> (independentes)</p>	<p>Essas estruturas geralmente existem fora de qualquer estrutura abrangente - seja uma mídia tradicional ou instituição acadêmica – e podem assumir a forma de incubadoras e aceleradoras. Como unidades independentes fomentam e catalisam o processo de inovação, integrando equipes e/ou empresas e apoiando-as no desenvolvimento, comercialização ou exploração de um novo produto, sistema ou solução. Alguns recebem investimento do governo para abrigar crescimento econômico ou apoiar <i>startups</i> que podem impactar os mercados de mídia tradicionais.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Wills e Wagemans (2021)

Nunes e Mills (2021) apontam que reagir faz parte da indústria da mídia. No entanto, essa reação mudou de natureza com os *media labs*, passando de uma abordagem puramente criativa e jornalística para soluções interdisciplinares. Este ponto de vista coloca os *media labs* na vanguarda da inovação: encarregados da exploração de curto e médio prazo de tecnologias emergentes que eles absorvem em sua organização para testar, avaliar e validar, mesmo se desenvolvendo novas *affordances* tecnológicas. Algumas características fundamentais dos *media labs*, de acordo com Villa, Marulanda e Molina (2020) são: a promoção de novas formas de apropriação e geração de conhecimento os princípios da inteligência coletiva, a busca de



projetos que motivem os indivíduos a assumir uma postura mais ativas em seu processo de aprendizagem e a promoção da alfabetização midiática em prol da redução da lacuna digital por meio de iniciativas que incorporam linguagens audiovisuais e multimídia.

No entanto, eles geralmente não são fiéis à tecnologia como um condutor central ou dominante. Tal entendimento é mais positivo que negativo, pois a tecnologia é o fim e não o meio da mudança social. McLuhan (1969) lembra que a tecnologia é uma extensão do homem, assim como a escrita, estende a voz ou discurso, o livro estende a escrita, o cinema estende a literatura, a TV estende o cinema e assim por diante. As extensões são sempre autocontidas e, em primeira instância, remetem a algum sentido humano. Castells (1999) afirma que a informação é parte integral de toda atividade humana e, por isso, todos os processos da existência individual e coletiva são diretamente moldados pelo novo meio tecnológico.

Uma forma de compreender o papel dos *media labs* é debatê-lo em contextos específicos. Desta forma, um ponto central para melhor absorção da proposta desta dissertação é afastar o entendimento de que os *media labs* são encontrados - ou podem ser criados - apenas em empresas jornalísticas ou em cursos universitários de Comunicação. Apesar de sim, serem encontrados em abundâncias nestes contextos, os *media labs* podem ser o primeiro passo para solucionar uma infinidade de desafios, como o da consolidação de iniciativas do Terceiro Setor.

Com os laboratórios sociais, os *media labs* compartilham sua natureza colaborativa, experimental e sistêmica para a desenvolvimento de protótipos que resolvam problemas sociais, fazendo com que as TIC sejam elementos-chave para configurar espaços de conhecimento a partir dos valores de abertura que reivindicam sociedades criativas e inovadoras. É exatamente por isso que o *media lab* serve como uma a proposta para impulsionar a cultura digital em OSC.

O objetivo dos *media labs* é articular oportunidades, interesses e habilidades. Neles, o trabalho criativo é priorizado sobre os interesses comerciais; o benefício social é muitas vezes materializado em estratégias de apoio baseadas no acesso gratuito à internet e promoção de *software* livre ou promoção de mídia alternativa ou independente. Aprofundando essas contradições, os laboratórios de mídia são cada vez mais empregados como meio de promover o empreendedorismo social. Ao colocar pesquisadores, inovadores, formuladores de políticas e investidores, os laboratórios de mídia podem fornecer um catalisador para transferência tecnológica e empreendimento social em resposta a desafios sociais, culturais ou ambientais (VILLA, MARULANDA e MOLINA, 2020; THAYNE e WHEST, 2019). Assim, laboratórios orientados para a mídia em seu conceito mais amplo podem auxiliar o Primeiro, Segundo e

Terceiro Setores a lembrarem de olhar para o que realmente importa no mundo hiperconectado: a humanidade.

### 3.2 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC)

O Estado, o Primeiro Setor, é composto por órgãos, instituições e empresas estatais, a exemplo de prefeituras, governos estaduais, fóruns jurídicos que são estabelecidos pelo voto democrático e, que por meio do financiamento público, tem como fim principal a manutenção dos interesses da população. A iniciativa privada, o Segundo Setor, busca de forma incansável fazer frente a seus concorrentes, com vista a obter vantagem competitiva e o lucro decorrente desse posicionamento (PEREIRA et al.,2021).

Para obtenção desse lucro, as empresas exploram o ambiente que as cercam e, por consequência, causam danos ao meio-ambiente e à sociedade. Com o passar do tempo algumas organizações e a sociedade de maneira geral passaram a enxergar esse modo de atuação dissonante da realidade. Somados a esse contexto, tem-se os vários problemas sociais, como fome, desequilíbrio de renda, consumismo desenfreado, desigualdade de gênero, entre outras tantas mazelas sociais que o Estado, muitas vezes, não consegue resolver sozinho.

Pevcin (2012) reforça que a necessidade de organizações do Terceiro Setor surge quando, conseqüentemente, o Estado falha ao tentar corrigir as falhas do Mercado. E, mais uma vez, justifica-se esta falha com a pluralidade das necessidades da população e na dificuldade em encontrar um acordo universal quanto às mesmas. Diante da ineficiência do Estado e da atuação - que por muitos anos foi - irresponsável das empresas, surge o Terceiro Setor. Este termo foi utilizado pela primeira vez por Theodor Levitt<sup>33</sup>, em 1973, nos Estados Unidos, para descrever as iniciativas que surgiam entre o Estado e setor privado e é usada frequentemente para definir todas as atividades econômicas das organizações que não se encaixam nem nos poderes públicos nem nas empresas privadas com fins lucrativos, ou seja, nem no Estado nem no Mercado (RAMOS, 2012).

Deste modo, o Terceiro Setor possui as finalidades do Primeiro setor e a natureza do Segundo, ou seja, “composto por organizações que visam a benefícios coletivos (embora não sejam integrantes do governo) e de natureza privada (embora não objetivem auferir lucros) ”. O propósito das organizações do Terceiro Setor é sua missão social, sendo que a criação de valor econômico é apenas uma condição necessária para manter a autossustentabilidade

---

<sup>33</sup> The Third Sector: new tactics for a responsive society, de Theodore Levitt (1973)

financeira. A ausência de fins lucrativos, na maioria dos casos, e sua atuação altruística caracterizam a peculiaridade destas organizações (SILVA, 2010; PEREIRA et al., 2021).

A compreensão das características do Terceiro Setor brasileiro passa pelo entendimento de seu histórico recente. Silva (2010) explica que nos alicerces do Terceiro Setor brasileiro estão os princípios da filantropia e da caridade religiosa. As primeiras organizações da sociedade civil nacional foram as Santas Casas de Misericórdia, que remontam aos meados do século XVI e se encontram atuantes até hoje. A primeira mudança significativa neste modo de atuação, primariamente religiosa, aconteceu no início do século XX, principalmente pela intensificação da atuação estatal nas questões sociais.

O autor continua explicando que, com a Constituição de 1934, durante a Era Vargas, o Estado brasileiro assumiu o modelo de Estado social, passando a voltar sua atenção também para a área econômica e social. Além de se envolver diretamente com a execução de políticas públicas, o Estado direcionou um maior aporte de recursos para as organizações assistenciais. Este comportamento foi o marco de um longo período caracterizado por forte dependência econômica do Estado, que passou a exigir prestação de contas e a exercer maior controle sobre a gestão financeiro-administrativa das organizações.

Durante as décadas de 20 e 30, de acordo com Silva (2010), intensificou-se a industrialização e a urbanização, que alteraram profundamente o cenário socioeconômico brasileiro. À medida que a massa de operários e as cidades cresciam, os problemas sociais se agravavam e se tornavam mais complexos, favorecendo o aumento das tradicionais organizações assistenciais. O Estado passou a exigir que as organizações detivessem certas práticas de gestão. Pouco mais tarde, para defender os direitos políticos e humanos tornados precários pela ditadura militar, as organizações surgidas no âmago da resistência política, tiveram um papel fundamental nos rumos da sociedade brasileira e na consolidação do Terceiro Setor, marcando uma postura de distinção quanto às ações governamentais (SILVA, 2010).

Em meados da década de 80, com a abertura política e econômica de países do leste europeu e o agravamento das crises sociais no continente africano, parte significativa dos recursos internacionais foi redirecionada para programas de desenvolvimento dessas regiões. As organizações internacionais passaram a atuar com maior rigor na seleção das ONGs e dos projetos financiados, exigindo eficiência, eficácia e efetividade organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação de atividades e prestação de contas.

Diante desse cenário, as organizações do Terceiro Setor foram levadas a buscar alternativas para sua sustentabilidade, iniciando uma tendência de geração de suas próprias

fontes de recursos, principalmente através de atividades de produção ou comercialização de produtos e serviços. A própria busca da sustentabilidade — ou da sobrevivência — parece ser um dos fatores que levaram as organizações a intensificarem o processo de profissionalização e a busca de instrumentos e práticas de gestão para auxiliá-las em suas operações.

No cenário recente, a expansão e a diversificação das organizações continuaram através do movimento da Responsabilidade Social, onde o setor empresarial se introduziu de maneira organizada no Terceiro Setor. O envolvimento das empresas se deu através da intensificação de doações de recursos e do estabelecimento de parcerias com as organizações, além da criação de suas próprias fundações e institutos empresariais, que passaram a implementar diretamente os programas e projetos. O risco deste cenário é que, quando os institutos assumem o papel de executar projetos sociais, as OSC precisam se adaptar a essa demanda das empresas e se tornarem prestadoras de serviço, em vez de receptoras de doações. A provável consequência é o distanciamento da sociedade civil organizada de suas agendas e missões e o enfraquecimento do setor como um todo (UNTERBERGER, 2020).

Inseridas neste Terceiro Setor heterogêneo, complexo e fonte de divergências entre pesquisadores, estão as Organizações da Sociedade Civil, que desempenham um papel único nas sociedades democráticas uma vez que trazem à vida cidadã as premissas da democracia participativa (participação universal, com todas as formas e mecanismos que existirem e que forem criados para ampliar os espaços de participação da sociedade nas decisões políticas e nos atos da administração pública) e do controle social (formulação, deliberação, monitoramento, avaliação e financiamento das políticas públicas) presentes na Constituição de 1988.

Pereira (2006) ressalta que as organizações do Terceiro Setor são consequência da evolução das sociedades em que a população se torna mais participativa da realidade cotidiana, não deixando apenas a cargo do Estado o trabalho de garantir o bem-estar das pessoas. Esse pensamento é compartilhado por Tenório (2006), que afirma que estas instituições trabalham com causas e problemas sociais, que apesar de serem sociedades privadas não tem como objetivo fins econômicos, e sim o acolhimento das necessidades da população carente.

A pesquisa elaborada pelo IBGE (2016), “As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil”, principal estudo sobre o universo das OSC no país, utiliza um critério internacional, desenvolvido pela ONU e pela universidade americana John Hopkins, para definir as organizações. Para o enquadramento como Organização da Sociedade Civil é necessário cumprir os cinco pré-requisitos abaixo:

1. Ser uma entidade privada fora do aparelho do Estado;

2. Não ter fins lucrativos, ou seja, não distribuir eventuais excedentes entre proprietários ou diretores, aplicando-os na própria atividade;
3. Estar legalmente instituída;
4. Ser capaz de administrar suas próprias atividades e
5. Ter participação voluntária, ou seja, serem constituídas livremente a partir da vontade de qualquer grupo de pessoas.

Abreu (2013) aponta alguns elementos sobre autopercepção das OSC em relação à própria atuação. Segundo ele, as OSC se veem como moralmente superiores ao Estado e ao mercado, mais eficientes que o Estado e mais idealistas que as empresas – porém, ao mesmo tempo, são menos instáveis e sustentáveis que esses atores. Elas se sentem mais próximas do Estado do que do mercado quanto aos seus objetivos, mas mais próximas de empresas quanto a seu funcionamento e eficiência. As parcerias com o Estado constituem uma oportunidade de democratização das políticas públicas e de obtenção de recursos, mas se defrontam com as dificuldades impostas pela burocracia e pela possibilidade de perda de autonomia da organização. Yunus (2010) denomina este tipo de instituição de “negócio social”, caracterizando iniciativas que operam na lógica de mercado, porém com objetivos de geração de valor social.

Ramos (2012) afirma que não se pode evidenciar apenas uma razão para o crescimento do Terceiro Setor, pois ele advém tanto do fracasso dos mercados e dos governos em providenciar bens e serviços a todos os cidadãos quanto do aumento do pluralismo e das liberdades individuais nas sociedades. Como já evidenciado na seção de Problema de pesquisa, No Brasil, existem 815.676 OSC em atividade e, independentemente do propósito da atuação, um elemento é comum entre todas as OSC: a busca constante pela inovação social

### **3.2.1 Inovação social**

Como referem Salamon e Anheier (1996), tem-se assistido, a um nível global, a uma contínua inovação social, que se verifica particularmente com a emergência das OSC, onde se desenvolvem atividades de âmbito privado, mas com objetivos públicos. A inovação social nada mais é do que ciência e tecnologia transformando práticas sociais. Mulgan (2006, p. 8) afirma que a inovação social se traduz em “atividades e serviços inovadores, motivados pelo objetivo de atender uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por organizações cujos propósitos primordiais são sociais”. Delgado (2016) destaca que as

definições giram em torno da geração de valores sociais sem contradizer a geração de valor econômico. Portanto, a inovação social é aquela que objetiva a mudança social. Em 2021, esta autora escreveu sobre o tema num artigo publicado pelo GIFE. Como os achados se fazem essenciais para compreender a relação da inovação social com as OSC, nos próximos parágrafos, serão compartilhadas as principais descobertas.

Do ponto de vista econômico, a inovação é positiva quando tem sucesso no mercado. Do ponto de vista sustentável, a inovação é positiva somente se as dimensões ecológicas, econômicas e sociais são consideradas no desenvolvimento da inovação. Nesse sentido, a crescente democratização do conhecimento faz com que a inovação obtenha outras características e ganhe força em outros contextos, como nas OSC (VON HAUFF e JÖRG, 2011). O Quadro 10 relaciona as principais diferenças entre o conceito de inovação e de inovação social.

Quadro 10: Diferenças entre inovação e inovação social

Aspectos	Inovação	Inovação social
Objetivo	Maximização dos lucros e vantagem competitiva	Soluções para as pessoas e cooperação para resolver questões sociais
Valor	Material/ tangível: criação de produtos tecnológicos, apropriação de valor	Imaterial/ intangível: novas práticas sociais e criação de valor
Motivação	Incentivos materiais	Reconhecimento, compaixão, identidade, autonomia e cuidado
Recursos críticos	Dinheiro de empresas	Diversificado: reconhecimento e apoio político, trabalho voluntário e compromisso filantrópico
<i>Locus</i>	Pesquisa e desenvolvimento empresarial e universidade	Comunidades locais
Processos	Linear	Não linear
Difusão	Rápida e intensa, com participação do mercado e proteção intelectual	Lenta, por isso mais sustentável; ampla disseminação

Fonte: Adaptado de Delgado (2016).

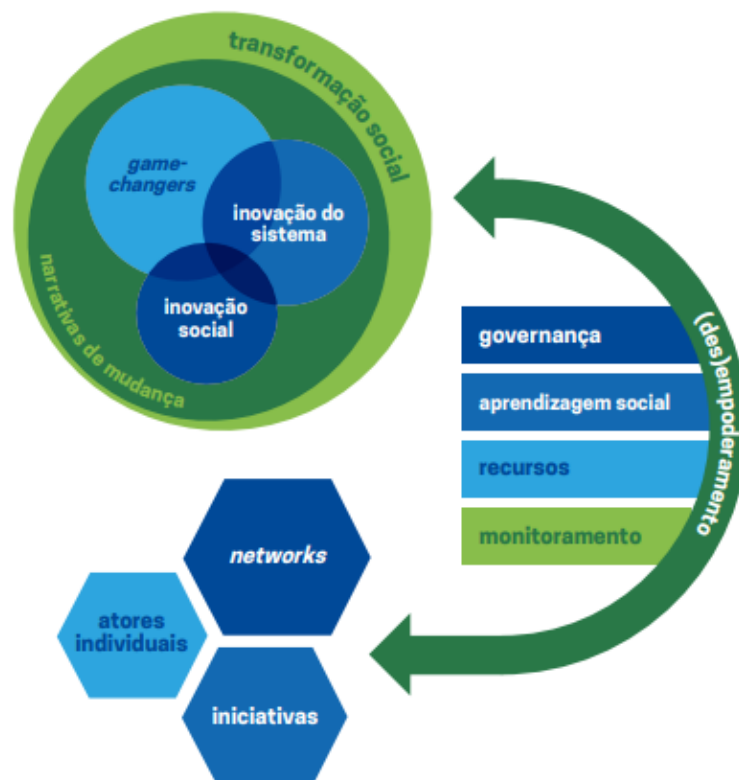
Ainda que o processo de inovação social não seja linear, Delgado (2016) ressalta que existem caminhos a seguir. O primeiro passo para inovar socialmente é identificar uma necessidade que não está sendo servida ou está sendo mal servida. O segundo é testar uma ideia promissora na prática. No terceiro passo, o foco da inovação social é alimentado, expandido,

replicado e adaptado a outras realidades. O último passo é a aprendizagem e a adaptação. Esse conceito é importante, pois estabelece diretrizes para a elaboração de modelos de inovação social, tema a ser abordado no próximo tópico.

### 3.2.2 Modelos de Inovação social

Pesquisadores propuseram modelos para a inovação social, relacionados à sua dinâmica (AVELINO et al. 2014) e às variáveis que a impactam (BUCKLAND e MURILLO, 2013). Os primeiros autores propõem que atores individuais, iniciativas e redes podem contribuir para a transformação social, que é moldada por padrões de interação entre a inovação social, a inovação do sistema, *game-changers* e as narrativas de mudança, por meio de diferentes formas de governança, aprendizagem social, recursos e monitoramento.

Figura 13: Heurística conceitual para explorar a dinâmica da inovação social transformadora



Fonte: Avelino et al. (2014).

Os segundos autores, Buckland e Murillo (2013), apresentam cinco variáveis-chave para analisar com maior profundidade uma inovação social: (1) impacto e transformação social; (2) colaboração intersetorial; (3) sustentabilidade econômica e viabilidade a longo prazo; (4)

tipo de inovação; (5) escalabilidade e replicabilidade. Patias et al. (2017) sugerem que as cinco variáveis são válidas para enfoques orientados para resultados e processos, pois proporcionam um prisma pelo qual se pode observar diferentes inovações sociais e seu potencial.

Entendendo inovação social como um processo, Mulgan (2006) afirma que se trata de uma curva de aprendizado, e não um momento “eureka de um gênio solitário” (p. 154). Um de seus trabalhos (MURRAY, CAULIER-GRICE e MULGAN, 2010), com adaptações do original (2006), serviu de inspiração para o desenvolvimento do *framework* proposto no artigo desenvolvido para o GIFE, junto ao modelo proposto por Cunha e Benneworth (2013). O modelo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) tem seis etapas e o de Cunha e Benneworth (2013), sete. O Quadro 11 faz uma comparação entre as etapas presentes em cada um dos modelos.

Quadro 11: Etapas de inovação social: comparação entre dois modelos

Etapas	Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Cunha e Benneworth (2013)
Etapa 1	<b>Avisos:</b> diagnóstico do problema e uma abordagem de suas causas e sintomas (p. 12).	<b>Geração de ideias:</b> as soluções sugeridas devem estar ligadas a “princípios sociais” e ao uso do conhecimento para gerar uma ideia para uma solução (p. 13).
Etapa 2	<b>Propostas:</b> geração de ideias a partir de diferentes métodos (formais e criativos) para ampliar as possibilidades (p. 12).	<b>Criação de um espaço protegido:</b> definição de um plano para a solução e a criação de uma coalizão imediata (p. 13).
Etapa 3	<b>Protótipos:</b> testagens simples ou por meio de pilotos formais (p. 12).	<b>Demonstração:</b> aplicação da inovação para que seja avaliada se funciona e mobilização dos recursos para a implementação (p. 13).
Etapa 4	<b>Manutenção:</b> quando a ideia se torna uma prática e é necessário aprimorá-la e identificar os fluxos de renda para garantir a sobrevivência da organização (p. 12).	<b>Decisão de expandir:</b> se a inovação for bem-sucedida, surgem duas questões, (1) ela é escalável? e (2) como deve ser a escala? Se a resposta for positiva, passa-se para a próxima etapa (p. 14).
Etapa 5	<b>Escala e difusão:</b> estratégias para crescer e difundir a inovação. Patias et al. (2017, p. 133) reforçam que o conceito de escala remete à produção em massa e as inovações sociais crescem na economia social de outras maneiras, seja pela inspiração e estímulo ou pela prestação de apoio e conhecimento de um para outro, de uma forma mais orgânica e adaptativa (p. 12).	<b>Coalizão de apoio:</b> criação de uma estrutura de apoio com o objetivo de melhorar a solução inovadora – essa estrutura deve estar inserida no “espaço protegido” e ser observada para que sobreviva em outros ambientes (p. 14).
Etapa 6	<b>Mudança sistêmica:</b> novas formas de pensar. Isso inclui novas tecnologias, cadeias de fornecimento, formas institucionais, habilidades e quadros regulamentares e fiscais (p. 12).	<b>Codificação:</b> serve para identificar se a inovação pode ser repetida em outros contextos, contribuindo para a escalabilidade.



Etapa 7	-	<b>Difusão:</b> compartilhamento da inovação. A inovação só é difundida se for aprovada por uma parcela maior da sociedade e ajudar a resolver um grande problema social. O objetivo do processo de inovação social é a solução do problema coletivo identificado na fase de ideia.
---------	---	---

Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Cunha e Benneworth (2013).

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) desenvolveram um *framework* do processo. A Figura 14 mostra o modelo, composto pelos seis estágios mostrados no Quadro 11: avisos; propostas; protótipos; manutenção; escala; e mudança sistêmica.

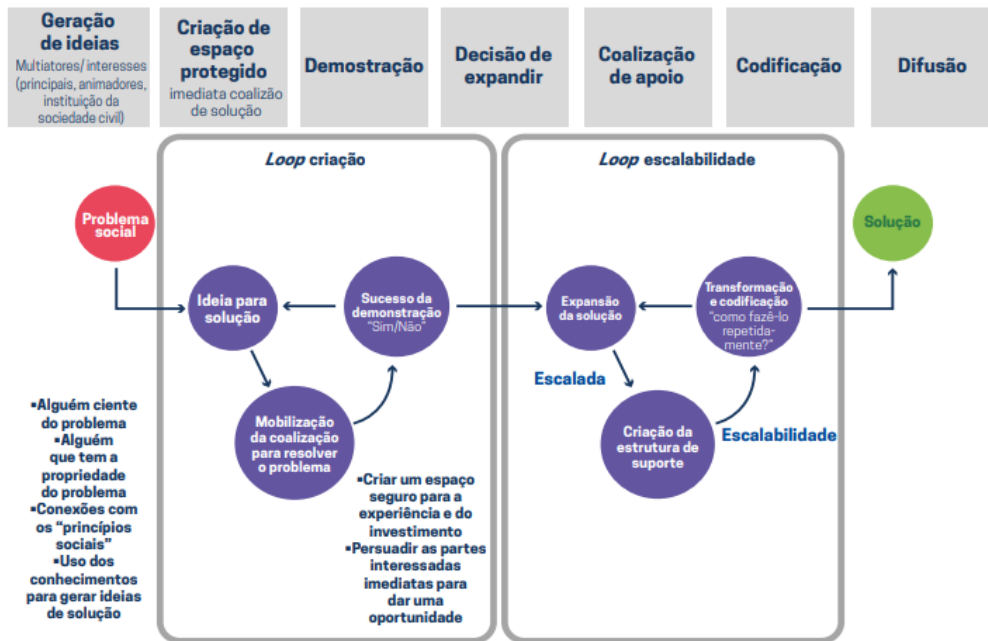
Figura 14: Processo de inovação social



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), adaptado de Mulgan (2006).

Embora o modelo proposto pareça linear, o desenvolvimento de inovações sociais é mais parecido com múltiplas espirais e o processo de fases é interativo e sobreposto. Como bem apontado por Delgado (2016), as inovações sociais têm difusão lenta e, portanto, são mais sustentáveis a longo prazo, com ampla disseminação. Igualmente inspirados por Mulgan (2006), Cunha e Benneworth (2013) propõem a inovação social com base em processos não-lineares, nesse caso compostos de sete etapas e dois *loops*, o de criação (que corresponde às três primeiras fases) e o *loop* de aumento de escala (com as demais fases do processo), descritos no Quadro 11. A Figura 15 mostra o modelo dos autores.

Figura 15: *Framework* do processo de inovação social



Fonte: Adaptado de Cunha e Benneworth (2013).

Apesar de relevantes, os modelos de Avelino et al. (2014) e de Buckland e Murillo (2013) não são um processo para aplicação da inovação social, mas sim para exploração de cenários e de resultados. Nesse sentido, os modelos de Cunha e Benneworth (2013), inspirado por Mulgan (2006), adaptam-se melhor à proposta de construção de *framework* desta dissertação. A discussão sobre os *loops* para inovação social será retomada no capítulo de Resultados e Discussão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com a coleta e análise de dados das fases de investigação Definição, Desenvolvimento e Entrega com o objetivo de propor um *framework* conceitual para a implantação estratégica de *media lab* para OSC de Florianópolis, de modo a contribuir para alavancar parcerias e desenvolver o Terceiro Setor da região. É importante destacar que os resultados da fase de Descoberta, cujo objetivo é descobrir as verdadeiras necessidades a serem atendidas, ou seja, explorar e compreender o objeto a ser estudado, já foram devidamente apresentados no capítulo de Procedimentos Metodológicos. Optou-se por esta estrutura, pois a melhor compreensão do problema de pesquisa é etapa fundamental para continuidade das demais fases de investigação.

O presente capítulo está dividido em três seções. Na primeira seção serão apresentados os resultados das fases Definição e Desenvolvimento do objeto de pesquisa *media labs*, que contempla a análise das entrevistas semiestruturadas com 20 representantes de laboratórios brasileiros. A segunda seção explicita os resultados do objeto de pesquisa OSC, que compreende a análise das respostas de 12 OSC ao questionário. A terceira seção discute a fase de Entrega em que o *framework* conceitual para criação de *media lab* para OSC é evidenciado e explicado.

### 4.1 RESULTADOS DA FASE DE INVESTIGAÇÃO DO OBJETO *MEDIA LAB*

A demonstração dos resultados da fase de investigação do objeto *media lab* está dividida em Definição, que engloba a delimitação da técnica para coleta de dados, elaboração do instrumento para recolha e seleção da amostra e em Desenvolvimento, que reúne as etapas de coleta e análise dos dados.

#### 4.1.1 Definição

A fase de Definição abrange o entendimento de como as necessidades do usuário e o problema se alinham. Como o detalhamento da técnica para coleta de dados do objeto *media lab* - que é a entrevista semiestruturada-, e do instrumento para coleta de dados - que é o roteiro de perguntas-, já foi esclarecido no capítulo de Procedimentos Metodológicos, focar-se-á no procedimento para seleção da amostra não-probabilística, composta por representantes de

*media labs* acadêmicos ou universitários, industriais (inseridos dentro de veículos de comunicação) e independentes<sup>34</sup>.

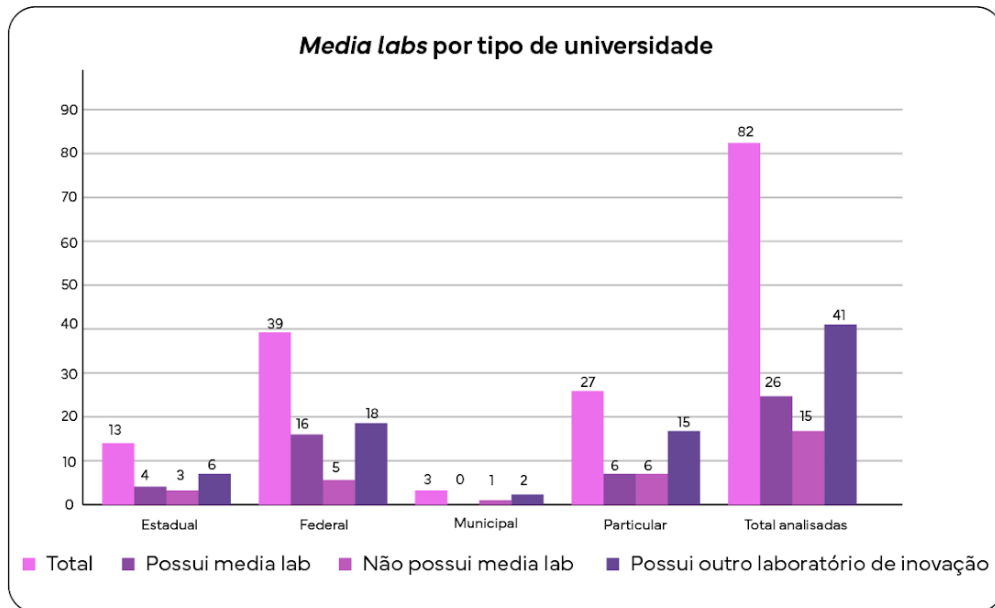
Para selecionar a amostra dos *media labs* acadêmicos utilizou-se o mapeamento de Pinto e Baldessar (2020). Em 2020, as autoras mapearam localização, áreas de pesquisa e qualificação dos *media labs* das universidades brasileiras em um artigo apresentado no 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. O artigo está ancorado em três pilares: (1) as universidades são o local originário dos *media labs*; (2) os laboratórios de universidades possuem maior maturidade e articulação e (3) os *media labs* reúnem combinações específicas de discursos dependendo da cidade em que estão inseridos; do centro de ensino que o concebeu, da equipe envolvida no grupo de pesquisa e da definição do objeto de estudo, sejam eles tecnológicos ou culturais.

Por ser o *media lab* um laboratório inerente aos estudos da área da comunicação, Pinto e Baldessar (2020) utilizaram o Ranking Universitário Folha (RUF)<sup>35</sup> 2019 dos cursos de comunicação brasileiros para construção da base de dados. No total, foram avaliadas 82 universidades brasileiras de nível federal, estadual, municipal; de espaço público e privado; com classificações entre 3 e 5 no Ministério da Educação. Das 82 universidades, 50% apesar de não possuir *media lab*, possui outro laboratório de inovação e 32%, ou seja, 26 universidades, possuem algum tipo de *media lab*. Destes, dois estão localizados no Norte; cinco no Nordeste; quatro no Centro-Oeste; 11 no Sudeste e quatro no Sul. A Figura 16 demonstra a relação entre as universidades que possuem *media labs* e o tipo de universidade analisada, se federal, estadual, municipal ou particular.

---

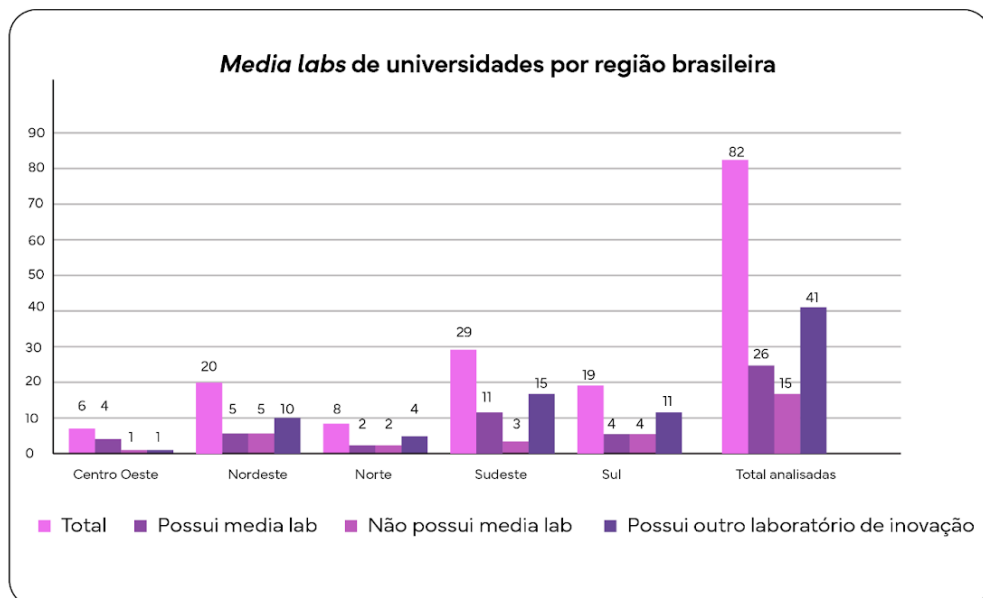
<sup>34</sup> A classificação dos laboratórios quanto à sua manifestação é fruto da pesquisa de Wills e Wagemans (2021), já explicitada no capítulo de Fundamentação Teórica desta dissertação.

<sup>35</sup> A avaliação é realizada pela Folha de S. Paulo de forma anual e considera todas as universidades ativas do país. Para elaboração do ranking, a organização utiliza dados nacionais e internacionais e dados de duas pesquisas de opinião do Datafolha em cinco aspectos: pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação. Apesar de o ranking contemplar 300 universidades, no artigo em questão não houve intenção de analisar todas as instituições - apenas as mais bem colocadas.

Figura 16: *Media labs* por tipo de universidade

Fonte: Pinto e Baldessar (2020)

No cruzamento de dados por região brasileira, Pinto e Baldessar (2020) identificaram que a maioria das universidades com *media labs* se encontram no sudeste<sup>36</sup>. A Figura 17 mostra a distribuição dos *media labs* entre as universidades analisadas.

Figura 17: *Media labs* de universidades por região brasileira

Fonte: Pinto e Baldessar (2020)

<sup>36</sup> Este fator que pode ser explicado por 40% das universidades estarem localizadas na região Sudeste, de acordo com dados de 2017 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

O artigo também constatou que apenas cinco das 26 universidades que possuem laboratório de mídia os define como *media lab*: a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Federal de Goiás (UFG), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Vale ressaltar que, na seleção de amostra, priorizou-se os laboratórios que se identificam como *media labs*. Um dos produtos do artigo é um mapa conceitual geográfico que demonstra, por meio de palavras-chave, a relação entre as regiões brasileiras e suas temáticas de estudo, conforme demonstrado na Figura 18.

Figura 18: Mapa conceitual geográfico *media labs*

Fonte: Pinto e Baldessar (2020)

Uma palavra-chave esteve presente nas cinco regiões brasileiras: redes sociais. Outros conceitos como realidade virtual, realidade aumentada, jogos, humanidades digitais, comunidades virtuais, *big data*, comunicação, audiovisual, contemporaneidade, cidades inteligentes, imersão, jornalismo, tecnologia e *design* se repetem em mais de uma região. Com este resultado, a autora infere que as universidades brasileiras traçam, mesmo sem querer, uma agenda com elementos comuns aos planos de trabalho desses laboratórios.

A lista das 26 universidades, que pode ser visualizada no Apêndice F, determina a amostra dos *media labs* acadêmicos desta dissertação. Já para a seleção da amostra dos laboratórios de mídia industriais, realizou-se uma busca exploratória na *web* por meio de palavras chaves. O propósito era descobrir se os principais veículos de comunicação usufruíam de laboratórios de mídia para promover a inovação dentro de suas instituições; e se havia alguma experiência já consolidada deste tipo de laboratório em organizações independentes.

Primeiramente, operou-se uma busca no Google utilizando a palavra-chave “*media lab*” ou “laboratório de mídia” ou “laboratório de inovação” acrescida da palavra-chave “nome do veículo de comunicação”. O Quadro 12 lista para quais veículos de comunicação o padrão de busca foi realizado.

Quadro 12: Veículos de comunicação pesquisados

Nome do veículo de comunicação	Padrão da busca realizada no Google
O Estado de São Paulo	Estadão <i>media lab</i>
Folha de São Paulo	Folha de São Paulo <i>media lab</i>
Gazeta do Povo	Gazeta do Povo <i>media lab</i>
El País	El País <i>media lab</i>
Correio Popular	Correio Popular <i>media lab</i>
NSC	NSC <i>media lab</i>
Notícias do Dia	Notícias do Dia <i>media lab</i>
Diário Catarinense	Diário catarinense <i>media lab</i>
Zero Hora	Zero Hora <i>media lab</i>
RBS	RBS <i>media lab</i>
Globo	Globo <i>media lab</i>
Correio Braziliense	Correio Braziliense <i>media lab</i>
SBT	SBT <i>media lab</i>
Rede Record	Rede Record <i>media lab</i>
Estado de Minas	Estado de Minas <i>media lab</i>
Correio da Bahia	Correio da Bahia <i>media lab</i>
O Estado do Maranhão	O Estado do Maranhão <i>media lab</i>
UOL	UOL <i>media lab</i>
Folha de Pernambuco	Folha de Pernambuco <i>media lab</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2022)



Como resultado da busca, descobriu-se que apenas os veículos O Estado de S. Paulo<sup>37</sup>, Globo<sup>38</sup>, NSC<sup>39</sup> e Notícias do Dia<sup>40</sup> tinham *media labs* próprios. A partir de uma leitura das páginas *web* dos laboratórios, identificou-se, contudo, que o laboratório do Notícias do Dia era, na realidade, um laboratório independente. Para seleção da amostra de *media labs* independentes, esta autora utilizou a pesquisa de doutorado de Nunes (2020) que mapeou 154 *media labs*, destes 123 laboratórios ativos e 31 encerrados. A autora identificou cinco laboratórios brasileiros que se encaixam na descrição de independentes: Chicas Poderosas New Ventures Lab; ÉNois Laboratório de Jornalismo; Laboratório de Inovação em Jornalismo Ambiental Eco; Orbital Lab e São Mateus em Movimento *Media lab*.

Com os recursos de três mapeamentos em mãos: sendo o de Pinto e Baldessar (2020) para *media labs* acadêmicos, o realizado na presente dissertação para *media labs* industriais e o de Nunes (2020) para *media labs* independentes, operou-se um filtro de seleção. O objetivo era construir uma amostra que representasse as regiões brasileiras, ao mesmo tempo em que considerava a diversidade de manifestação dos *media labs* (industriais, acadêmicos e independentes), conforme a pesquisa de Mills e Wagemans (2021). Isso significa que a composição da amostra levou em conta a participação de pelo menos um representante de *media lab* de cada uma das cinco regiões brasileiras e o mínimo de variedade quanto à manifestação.

Ressalta-se, contudo, que os mapeamentos são um ponto de partida. Como bem descreve Creswell (2010), na abordagem qualitativa o plano de pesquisa inicial não é rigidamente prescrito. As questões, a forma de coleta, e os indivíduos estudados podem mudar e a ideia fundamental é a de aprender sobre o problema. Durante o processo de pesquisa desta dissertação, identificou-se a existência de laboratórios acadêmicos que não haviam sido contemplados no mapeamento inicial, são eles: Pimentalab (Unifesp), IDEAR (PUC-RS), LUDUS Lab (UEA) e Grupo MÍDI (Unir).

Assim, amostra é composta por 28 laboratórios, com dois industriais, quatro independentes e 22 acadêmicos - o que reforça o pilar de Pinto e Baldessar (2020) de que os laboratórios de universidades possuem mais maturidade e articulação e, por isso, são mais numerosos. Em relação à região brasileira, quatro são do Norte; quatro do Nordeste; três do Centro-Oeste; 11 do Sudeste e seis são do Sul. Acredita-se que o objetivo da seleção da amostra foi cumprido uma vez que esta é representativa das cinco regiões e reflete a diversidade e

---

<sup>37</sup> <https://bluestudio.estadao.com.br/>

<sup>38</sup> <http://ideiaglobo.les.inf.puc-rio.br/>

<sup>39</sup> <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/nsc-lab>

<sup>40</sup> <https://catarinalab.com/>

capilaridade dos laboratórios brasileiros, fazendo com que haja um equilíbrio de perspectivas e desafios.

#### 4.1.2 Desenvolvimento

No *design* de pesquisa, esta fase é composta pelas etapas (4) Desconstruir, que implica compreender as principais características comuns e categorizá-las, ou seja, a coleta de dados e (5) Integrar, cuja finalidade é realizar a análise e a interpretação dos dados categorizados, de modo a desenvolver um novo conceito, ou seja, a análise dos dados. Com a amostra de 28 laboratórios selecionada, deu-se início à etapa de coleta de dados. Para isso, pesquisou-se os contatos dos 28 representantes de laboratórios de mídia para que fosse enviado o convite (Apêndice C) para participação da pesquisa. O Quadro 13 relaciona os laboratórios contatados e os entrevistados, com sua região e tipo.

Quadro 13: *Media labs* contatados para participação da pesquisa

Nome do <i>media lab</i>	Região	Tipo	Foi entrevistado?
1. Eco Lab	Rio de Janeiro (RJ)	Independente	Sim
2. NSC Lab	Florianópolis (SC)	Industrial	Sim
3. Estadão Blue Studio	São Paulo (SP)	Industrial	Sim
4. Unilab   Unicap	Recife (Pernambuco)	Acadêmico	Sim
5. Grupo MiDI   Unir	Porto Velho (RO)	Acadêmico	Sim
6. ÉNois Laboratório de Jornalismo	São Paulo (SP)	Independente	Sim
7. LIAG   Unicamp	Campinas (SP)	Acadêmico	Sim
8. ILD   UFPA	Belém (PA)	Acadêmico	Sim
9. <i>Media lab</i>   UnB	Brasília (DF)	Acadêmico	Sim
10. MediaLab   UFG	Goiânia (GO)	Acadêmico	Sim

11. Proa <i>Media lab</i>   Univali	Itajaí (SC)	Acadêmico	Sim
12. <i>Media lab</i>   ESPM	São Paulo (SP)	Acadêmico	Sim
13. LinkLivre   UFRB	Cruz das Almas (BA)	Acadêmico	Sim
14. Labcom   UFMA	São Luís (MA)	Acadêmico	Sim
15. MediaLab   UFRJ	Rio de Janeiro (RJ)	Acadêmico	Sim
16. Remid   UEL	Londrina (PR)	Acadêmico	Sim
17. LAVI   UFMT	Cuiabá (MT)	Acadêmico	Sim
18. LUDUS Lab   UEA	Manaus (AM)	Acadêmico	Sim
19. Seeding Lab   Unisinos	Porto Alegre (RS)	Acadêmico	Sim
20. Catarinas Lab	Florianópolis (SC)	Independente	Sim
21. InovaLab   USP	São Paulo (SP)	Acadêmico	Não
22. LABIC   UFES	Vitória (ES)	Acadêmico	Não
23. Lab404   UFBA	Salvador (BA)	Acadêmico	Não
24. Chicas Poderosas	São Paulo (SP)	Independente	Não
25. LabF5   UFAM	Manaus (AM)	Acadêmico	Não
26. IDEAR   PUC RS	Porto Alegre (RS)	Acadêmico	Não
27. Medialab   UFF	Niterói (RJ)	Acadêmico	Não
28. Pimentalab   Unifesp	São Paulo (SP)	Acadêmico	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Como demonstra o Quadro 13, dos 28 laboratórios contatados, 20 responderam positivamente e foram entrevistados, sendo dois industriais, três independentes e 15

acadêmicos. Em relação à região brasileira, três laboratórios são do Norte; três do Nordeste; três do Centro-Oeste; seis do Sudeste e cinco laboratórios são da região Sul. Apesar de alguns laboratórios não se caracterizarem como *media lab*, eles foram considerados como tal para fins desta pesquisa. Assim, mesmo que o LinkLivre, da Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB) e o Grupo MÍDI, da Universidade Federal de Rondônia (UNIER) sejam classificados como grupo de pesquisa; o LIAG, da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), seja um laboratório de informática e aprendizado, o ILD, da Universidade Federal do Pará (UFPA), seja uma incubadora, que o laboratório da ÉNois seja de Jornalismo e o Remid, da Universidade Estadual de Londrina (UEL), um laboratório de computação; as pesquisas e projetos do grupo/laboratório incorporam o conceito de *media lab* utilizado neste trabalho.

A realização das entrevistas teve duração de seis meses, entre janeiro e junho de 2021 e foi dividida em duas fases principais. A primeira fase contemplou entrevistas com 10 laboratórios acadêmicos, são eles: ILD (UFPA); Labcom (UFMA); LinkLivre (UFRB); *Media lab* (UnB); Medialab (UFG); MediaLab (UFRJ); *Media lab* (ESPM); LIAG (Unicamp); Proa *Media lab* (Univali) e Remid (UEL). É importante ressaltar que tais entrevistas, bem como suas interpretações e análises, foram utilizadas para desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso da especialização desta autora, intitulado *Media lab Mané: um framework para a criação de laboratório de mídia em Florianópolis*<sup>41</sup>. Isso significa que, nesta dissertação, estão contidas 10 entrevistas não-inéditas e 10 entrevistas inéditas.

A segunda fase da pesquisa contemplou 10 entrevistas inéditas, destes cinco laboratórios são acadêmicos, dois são industriais e três são independentes, são eles: LUDUS Lab (UEA); Grupo MÍDI (UNIR); Unilab (Unicap); Blue Studio (O Estado de S. Paulo); ÉNois Laboratório de Jornalismo; Eco Lab; NSC Lab (NSC); Seeding Lab (Unisinos); Catarinas Lab e LAVI (UFMT). No Quadro 14 está a relação e descrição dos *media labs* entrevistados por região e por tipo de *media lab*.

---

<sup>41</sup> Especialização em Gestão da Inovação na Comunicação Digital com ênfase em Marketing, Entretenimento e Economia Criativa, da Faculdade Cesusc.

Quadro 14: Relação e descrição dos *media labs* entrevistados

Região	Nome e página <i>web</i> do <i>media lab</i>	Resumo do <i>media lab</i>	Tipo de <i>media lab</i>
Norte	Incubadora de Linguagens Digitais (ILD)   Universidade Federal do Pará (UFPA)  <a href="https://files.cercomp.ufg.br/web/up/679/o/Cat%C3%A1logo_Rede_LATI_-_final.pdf?1575052477">https://files.cercomp.ufg.br/web/up/679/o/Cat%C3%A1logo_Rede_LATI_-_final.pdf?1575052477</a>	A Incubadora de Linguagens Digitais visa promover projetos dentro das linguagens digitais voltados à economia solidária que promovem a geração de renda e inclusão digital, ora voltada para comunidades tradicionais da Amazônia e pessoas em situação ou área de risco, ora para o desenvolvimento de projetos dentro da área educacional que visem a inclusão social, a valorização do patrimônio histórico-cultural e a inovação tecnológica	Acadêmico
	Laboratório de Tecnologia, Inovação e Economia Criativa (LUDUS)   Universidade do Estado do Amazonas (UEA)  <a href="https://www.instagram.com/ludus.lab/">https://www.instagram.com/ludus.lab/</a>	O LUDUS Lab, instalado na Escola Superior de Tecnologia da UEA, desenvolve projetos de ponta para empresas da área de tecnologia e inovação do Polo Industrial de Manaus. O objetivo do laboratório é incentivar a criação de um polo de empreendedorismo digital por meio da formação de pessoal especializado. Dentre as várias ações do LUDUS, destaca-se a formação de recursos humanos qualificados por meio da especialização lato sensu em Desenvolvimento de Jogos Eletrônicos.	Acadêmico
	Laboratório de Mídias Digitais e Internet (MíDI)   Universidade Federal de Rondônia (Unir)  <a href="http://www.midi.unir.br/">http://www.midi.unir.br/</a>	O MíDI foi formado em 2020, após um desmembramento de outro grupo de pesquisa da instituição, existente desde 2016. Entre os objetivos do laboratório estão: formar cientificamente e fixar pesquisadores iniciantes da área da Comunicação em Rondônia, estimular a produção científica comunicacional no estado e fortalecer o tripé universitário.	Acadêmico
Nordeste	Laboratório de Convergência de Mídias (Labcom)   Universidade Federal do Maranhão (UFMA)  <a href="https://www.labcomdata.com.br/">https://www.labcomdata.com.br/</a>	O Labcom desenvolve projetos na fronteira entre a Comunicação e a Tecnologia orientados à pesquisa aplicada e guiados pela proposta epistemológica da <i>Design Science</i> . O laboratório trabalha com tecnologias emergentes como Realidade Aumentada, Realidade Virtual, Internet das Coisas (IoT), Big Data e Inteligência Artificial explorando sua aplicação nas Ciências Sociais e mais especificamente no campo da Comunicação.	Acadêmico
	Grupo de Estudos e Práticas Laboratoriais em Plataformas e <i>Softwares</i> Livres e Multimeios (LinkLivre)   Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  <a href="https://www2.ufrb.edu.br/linklivre/sobre">https://www2.ufrb.edu.br/linklivre/sobre</a>	O Linklivre abriga atividades de pesquisa e extensão que envolvem o papel da tecnologia na sociedade contemporânea, sua relação com a comunicação, multimeios, tecnologias e produção artísticas, formação, produção de subjetividades e cibercultura. As relações entre tecnologia, comunicação, arte e sociedade, baseadas na cultura digital, pautada por conhecimento, informação, produção cooperada, interatividade, criatividade, inovação, plataformas e <i>softwares</i> livres, tecnologias sociais, cultura libertária e <i>creative commons</i> .	Acadêmico

	<p>Agência-laboratório de Práticas Inovadoras em Comunicação (Unilab)   Universidade Católica De Pernambuco (Unicap)</p> <p><a href="https://portal.unicap.br/-/unilab.com">https://portal.unicap.br/-/unilab.com</a></p>	<p>O foco do Unilab é desenvolver práticas inovadoras em comunicação, envolvendo uma comunidade criativa a partir da inovação, assessoria, pesquisa e produção de mídias. O objetivo é ser um espaço de produção, ensino e aprendizagem, formação de redes de conhecimento, oferta de serviços e produtos desenvolvidos a partir da interação de sujeitos da comunidade acadêmica, profissionais e cidadãos.</p>	Acadêmico
Centro-Oeste	<p>MediaLab   Universidade de Brasília (UnB)</p> <p><a href="http://medialab.unb.br/">http://medialab.unb.br/</a></p>	<p>O MediaLab/UnB é um laboratório de Pesquisa em Arte Computacional. Os projetos envolvem questões socio artísticas e políticas no contexto da arte, ciência e tecnologia realizados em estreita colaboração (parceria, consórcio ou prestação de serviços) com outras áreas de pesquisa como a ciência da computação, comunicação, mecatrônica, biologia e música, para propor projetos inovadores, artísticos e tecnologicamente interessantes para se pensar a sociedade hoje.</p>	Acadêmico
	<p>Medialab   Universidade Federal de Goiás (UFG)</p> <p><a href="https://www.medialab.ufg.br/">https://www.medialab.ufg.br/</a></p>	<p>O <i>Media lab/UFG</i> se dedica à pesquisa, desenvolvimento e inovação em mídias interativas, com forte atuação cultural, social e artística, gerando impacto no desenvolvimento humano e científico. O laboratório realiza pesquisas e inovação tecnológica e entre seus objetivos estão Implementar pesquisas prospectivas de inovação tecnológica e estreitar relações com o mercado, prospectando soluções/inovações com uso comercial/social.</p>	Acadêmico
	<p>Laboratório de Ambientes Virtuais Interativos (LAVI)   Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)</p> <p><a href="https://lavi.ic.ufmt.br/">https://lavi.ic.ufmt.br/</a></p>	<p>O LAVI atua na análise e desenvolvimento de sistemas, contribuindo com a socialização de tecnologias digitais e com o processo de ensino-aprendizagem. As áreas de pesquisa envolvem estudos em domínios de aplicação tais quais educação, sistemas comerciais, entretenimento e governo eletrônico.</p>	Acadêmico
Sudeste	<p>MediaLab   Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)</p> <p><a href="http://medialabufrj.net">http://medialabufrj.net</a></p>	<p>O MediaLab.UFRJ é um laboratório experimental e transdisciplinar. Suas pesquisas voltam-se para os cruzamentos entre tecno políticas, subjetividades e visibilidades. O laboratório explora, ainda, métodos digitais de análise e visualização de dados no campo das humanidades. A experimentação de diferentes linguagens, metodologias e perspectivas conceituais na produção e na divulgação das nossas pesquisas busca tornar o laboratório permeável às urgências políticas e sociais do presente.</p>	Acadêmico
	<p><i>Media lab</i> (ESPM)</p> <p><a href="https://pesquisa.espm.br/pesquisa-espm/nucleos-de-pesquisa/espm-media-lab/">https://pesquisa.espm.br/pesquisa-espm/nucleos-de-pesquisa/espm-media-lab/</a></p>	<p>É um espaço produtor de estudos originais para diferentes segmentos da sociedade e um polo difusor de conhecimento que aproxima os universos acadêmico e mercadológico. Atualmente, o laboratório está passando por uma reformulação de objetivo e modelo.</p>	Acadêmico

	<p>Laboratório de Informática, Aprendizagem e Gestão (LIAG)   Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)</p> <p><a href="https://liag.ft.unicamp.br/">https://liag.ft.unicamp.br/</a></p>	<p>O Laboratório de Informática Aprendizagem e Gestão é um espaço para integrar os estudos nas áreas de informática, aprendizagem e gestão de modo a buscar resultados superiores e diferenciados nas três áreas. O objetivo é ser reconhecido como um laboratório com resultados acadêmicos relevantes e com forte interação com a comunidade.</p>	Acadêmico
	<p>Blue Studio (O Estado de S. Paulo)   São Paulo (SP)</p> <p><a href="https://bluestudio.estadao.com.br/">https://bluestudio.estadao.com.br/</a></p>	<p>O Estádio Blue Studio é um projeto especial do Grupo Estado dedicado a criar soluções publicitárias inovadoras e orientadas à performance. Com o lema “conteúdo de alta performance”, a área realiza o gerenciamento das métricas e indicadores de acordo com os resultados esperados pelo cliente. Além disso, trabalha com maior atenção ao pós-venda, momento que engloba a avaliação dos resultados e a proposição de novas ideias.</p>	Industrial
	<p>ÉNois Laboratório de Jornalismo   São Paulo (SP)</p> <p><a href="https://enoisconteudo.com.br/">https://enoisconteudo.com.br/</a></p>	<p>A ÉNois é um laboratório que trabalha para impulsionar diversidade, representatividade e inclusão no jornalismo brasileiro. Em cursos presenciais, mais de 500 jovens da periferia se formaram em jornalismo e mais de quatro mil estudantes passaram pela Escola de Jornalismo <i>online</i>. A missão da organização é impulsionar a diversidade, representatividade e inclusão no jornalismo brasileiro.</p>	Independente
	<p>Eco Lab Laboratório de Jornalismo   Rio de Janeiro (RJ)</p> <p><a href="https://lab.oeco.org.br/">https://lab.oeco.org.br/</a></p>	<p>O EcoLab foi o laboratório de inovação em jornalismo ambiental do <i>site</i> Eco, criado para desenvolver ferramentas para melhorar a cobertura ambiental no Brasil e em toda a região. Após essa experiência, o EcoLab atuou como um laboratório independente e atualmente se dedica às atualizações do InfoAmazônia.</p>	Independente
Sul	<p>Proa <i>Media lab</i>   Universidade do Vale do Itajaí (Univali)</p> <p><a href="https://www.proamedialab.com/">https://www.proamedialab.com/</a></p>	<p>O Projeto de Extensão Proa <i>Media lab</i> é um núcleo de pesquisa e desenvolvimento de conteúdos, formatos e ferramentas de comunicação, principalmente jornalísticos, voltadas ao ambiente digital, com foco em inovação e novas tecnologias.</p>	Acadêmico
	<p>Remid   Universidade Estadual de Londrina (UEL)</p> <p><a href="http://www.uel.br/grupo-pesquisa/remid/">http://www.uel.br/grupo-pesquisa/remid/</a></p>	<p>O laboratório de Redes e Mídia possui foco em redes e mídias digitais e realiza pesquisas em diferentes áreas como Quantificação da Segurança da Informação, Mineração de Texto, Games, e-Saúde e Cidades Inteligentes.</p>	Acadêmico
	<p>NSC Lab - Laboratório de Experimentação Digital   Florianópolis (SC)</p> <p><a href="https://www.nsctotal.com.br/colunistas/nsc-lab">https://www.nsctotal.com.br/colunistas/nsc-lab</a></p>	<p>O NSC Lab é um espaço integrado ao núcleo de empresas que habitam o ecossistema de inovação da Associação Catarinense de Tecnologia (Acate). Mais do que se reinventar para entregar novos produtos nas mais diversas plataformas, o objetivo do laboratório é compreender como os diferentes públicos consomem informação, de forma a aprimorar os meios para alcançar e atender esses</p>	Industrial

		públicos. A partir desta iniciativa, o grupo quer se inserir completamente no ecossistema de inovação de Santa Catarina, estando em contato com as <i>startups</i> e com a cultura digital.	
	Catarina LAB - Laboratório de Inovação em Jornalismo de Santa Catarina   Florianópolis (SC) <a href="https://catarinalab.com/">https://catarinalab.com/</a>	O Catarina LAB é um projeto colaborativo que atua na pesquisa e desenvolvimento da inovação no jornalismo.	Independente
	Seeding Lab   Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) <a href="http://unisinos.br/seedinglab/">http://unisinos.br/seedinglab/</a>	O Seeding Lab é o laboratório do Grupo de Pesquisa de <i>Design</i> Estratégico para a Inovação Cultural e Social, sediado no campus Porto Alegre da Unisinos. O Seeding Lab é um espaço para interação, visibilidade e fomento da pesquisa em <i>design</i> .	Acadêmico

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em concordância com o descrito no capítulo de Procedimentos Metodológicos, após o aceite dos representantes de laboratórios, foi agendada uma data e as entrevistas semiestruturadas foram realizadas, com duração média de uma hora. Em seguida, todas as entrevistas foram transcritas (Apêndice D). A partir da formação do corpo de dados da pesquisa, deu-se início à etapa “Integrar”, utilizando as seis etapas da técnica de análise temática: (1) familiarização com dados; (2) geração de códigos; (3) busca dos temas; (4) revisão dos temas; (5) nomeação de cada um dos temas e (6) produção do relatório.

A partir de repetidas leituras do corpo de dados para familiarização, iniciou-se as etapas de geração, busca, revisão e nomeação dos temas. Para a categorização dos dados, inspirou-se em Nunes (2020) que, para classificar os tópicos de sua pesquisa, utilizou quatro categorias principais: Eixos de atuação; Materialização dos projetos; Tipo de inovação gerada e Objetivo do laboratório em relação ao contexto da mídia. No que diz respeito aos eixos de atuação possíveis para laboratórios de mídia, Nunes (2020) aponta como nove principais: Jornalismo, Games, Informação, Entretenimento, Publicidade e Propaganda, Música, Cinema, Literatura e Conceito amplo de mídia, categoria que considera os desafios da sociedade em rede e das transformações com a tecnologia digital, sem relação direta e/ou prioritária com o jornalismo e/ou os desafios da indústria midiática contemporânea. O eixo de atuação foi a única categoria que passou por adaptações, pois observou-se que a amostra de laboratórios selecionada apresentava eixos de atuação como Educação, Psicologia, Tecnologia, *Software* ou *Hardware*, Artes e Tecnologia - proposições que não são endereçadas na classificação de Nunes. O Quadro 15 explica as categorias desenvolvidas por Nunes (2020).



Quadro 15: Categorização de Nunes (2020)

Categoria	Tópicos
Eixos de atuação	Games; Software ou <i>Hardware</i> ; Psicologia; Artes e Tecnologia; Conceito amplo de mídia; Tecnologia Negócios; Jornalismo; Educação (Autora, adaptado de Nunes, 2020).
Materialização dos projetos	<p>(1) <u>Ferramentas digitais</u>: soluções que intermediam ou facilitam uma tarefa operacional, podendo ser utilizada por diversas pessoas com intenções semelhantes seja para captura, extração de dados ou automatização, podendo focar melhorias de processos produtivos, comerciais, de engajamento e entendimento de audiência entre outros;</p> <p>(2) <u>Plataformas ou canais de acesso</u>: soluções que se relacionam a novas formas de distribuição de conteúdo. O grau de novidade atrelado pode ser internacional, como em telas eletrônicas ou papéis interativos de alta tecnologia ou pode ser organizacional, como por exemplo o desenvolvimento de um aplicativo para smartphones para veículos midiáticos que não utiliza ainda este canal ou não o utiliza desta forma;</p> <p>(3) <u>Novos negócios ou oportunidades de receita</u>: projetos que podem ser baseados em conteúdo, mas não apresentam inovação relacionada a um novo produto seja funcional ou criativo-intelectual. São iniciativas que se destacam especialmente por encontrarem uma oportunidade de mercado;</p> <p>(4) <u>Novas formas narrativas</u>: experimentação em narrativas, com grau de novidade atrelado na forma de contar a história, seja pelo enfoque, estilo do texto, combinação entre elementos multimídia, entre outros;</p> <p>(5) <u>Soluções amplas e contextuais</u>: projetos de pesquisa aplicada ou soluções que vão responder a problemas contextuais específicos e que não se encaixam nas outras categorias, podendo ser um mapeamento da mídia para contribuir para colaboração entre empresas ou um dispositivo físico para incentivar o uso consciente de <i>smartphones</i>. (Nunes, 2020, p.187).</p>
Tipo de inovação gerada	<p>(1) <u>Inovação criativa</u>: iniciativa essencialmente criativo-intelectual impactando exclusivamente o conteúdo/narrativa e consumo;</p> <p>(2) <u>Inovação reflexiva</u>: inovação organizacional ou de processo sem mediação tecnológica;</p> <p>(3) <u>Inovação exploratória</u>: apropriação de tecnologias para produção, distribuição e/ou consumo;</p> <p>(4) <u>Inovação generativa</u>: desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo. Esta discussão dialoga com a questão das <i>affordances</i><sup>42</sup>, onde o desenvolvimento e implementação funcional está relacionado. (Nunes, 2020, p.239)</p>
Objetivo do laboratório em relação ao contexto da mídia	Criar produtos; Criar ou repensar processos; Propor um novo posicionamento; Causar uma mudança social; Propor mudanças dos valores institucionais e/ou dos modelos de negócios (Nunes, 2020, p.230).

Fonte: Elaborado por Pinto (2021), com base em Nunes (2020)

À classificação de Nunes (2020), acrescentou-se tópicos relevantes para responder à pergunta de pesquisa da dissertação, como: tipo de laboratório, interdisciplinaridade da equipe,

<sup>42</sup> A definição de *affordances* foi originalmente proposta pelo psicólogo James Gibson em 1977 para denotar a qualidade de qualquer objeto que permite ao indivíduo identificar suas funcionalidades através de seus atributos (forma, tamanho ou peso) de maneira intuitiva e sem explicações.

quantidade de integrantes do laboratório, fontes de financiamento, tipos de parcerias do laboratório, desafios e aprendizados e requisitos para criação de *media labs*, como revela o Quadro 16. O Apêndice G evidencia a categorização completa utilizada nesta dissertação.

Quadro 16: Categorias complementares

Categoria	Descrição
Tipo de laboratório	<p>Categoria para classificar os laboratórios quanto à sua manifestação, se universitário/acadêmico (<i>academic labs</i>), ou industrial (<i>industry in-house labs</i>) ou independentes (<i>independent labs</i>).</p> <p>(1) <u>Laboratórios acadêmicos (<i>academic labs</i>)</u>: geralmente ficam dentro de uma universidade ou instituição acadêmica. Alguns apresentam apenas pesquisa qualitativa ou quantitativa e outros podem apresentar um mix de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Também apresentam um forte senso de multidisciplinaridade e mesmo a transdisciplinaridade.</p> <p>(2) <u>Laboratórios industriais (<i>industry in-house labs</i>)</u>: geralmente ficam dentro de uma empresa tradicional de mídia e são comandadas por uma gestão sênior, para focar na sua definição de inovação. São vistos como unidades autocontidas que operam “diferentemente” da atividade principal do editorial, operações técnicas ou comerciais e são julgados através de um conjunto diferente de critérios para <i>outputs</i> e equipes. No entanto, não se destinam a operar isoladamente da organização, muitas vezes trabalhando com partes específicas da organização para encontrar soluções para seus problemas.</p> <p>(3) <u>Laboratórios independentes (<i>independent labs</i>)</u>: geralmente existem fora de qualquer estrutura abrangente - seja uma mídia tradicional ou instituição acadêmica – e podem assumir a forma de incubadoras e aceleradoras. Estas unidades independentes fomentam e catalisam o processo de inovação, integrando equipes e/ou empresas e apoiando-as no desenvolvimento, comercialização ou exploração de um novo produto, sistema ou solução. Alguns recebem investimento do governo para abrigar crescimento econômico ou apoiar startups que podem impactar os mercados de mídia tradicionais (Wills e Wagemans, 2021, p.11 e 12)</p>
Interdisciplinaridade da equipe	Categoria para identificar se, no laboratório, atuam pessoas de diferentes perfis profissionais.
Quantidade de integrantes do laboratório	Categoria para auxiliar na delimitação do tamanho do laboratório em termos de recursos humanos. As subcategorias são: 1 a 5; 5 a 10; 10 a 15; 15 a 20 e mais de 20 integrantes.
Fontes de financiamento	Categoria para examinar a diversificação de fontes de receita do laboratório. As opções são: Universidade; Editais públicos; Editais privados; Parceria com a iniciativa privada Doações; Venda de produtos ou serviços, sendo possível que um laboratório tenha mais de uma fonte de receita.
Tipos de parcerias do laboratório	Categoria para avaliar a capacidade de atuação em rede dos laboratórios. As opções são: Órgãos públicos; Iniciativa privada; Terceiro Setor e Sociedade civil, sendo possível que um laboratório tenha mais de um tipo de parceria.

Desafios e aprendizados	Categoria para identificar os principais desafios e aprendizados apontados pelos laboratórios durante o período de existência.
Requisitos para criação de <i>media labs</i>	Categoria para verificar se o entrevistado listou requisitos para criação de um <i>media lab</i> e, em caso de resposta afirmativa, quais são tais requisitos.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para representar visualmente os resultados basilares da análise do corpo de dados do objeto *media lab*, foi desenvolvido um infográfico (Figura 19). Este recurso reúne e organiza as descobertas ao mesmo tempo em que demonstra a relação entre algumas categorias da pesquisa, como regiões brasileiras, tipos de laboratórios, quantidade de integrantes, eixo de atuação e tipo de inovação gerada. As descobertas serão detalhadas ao longo desta seção.

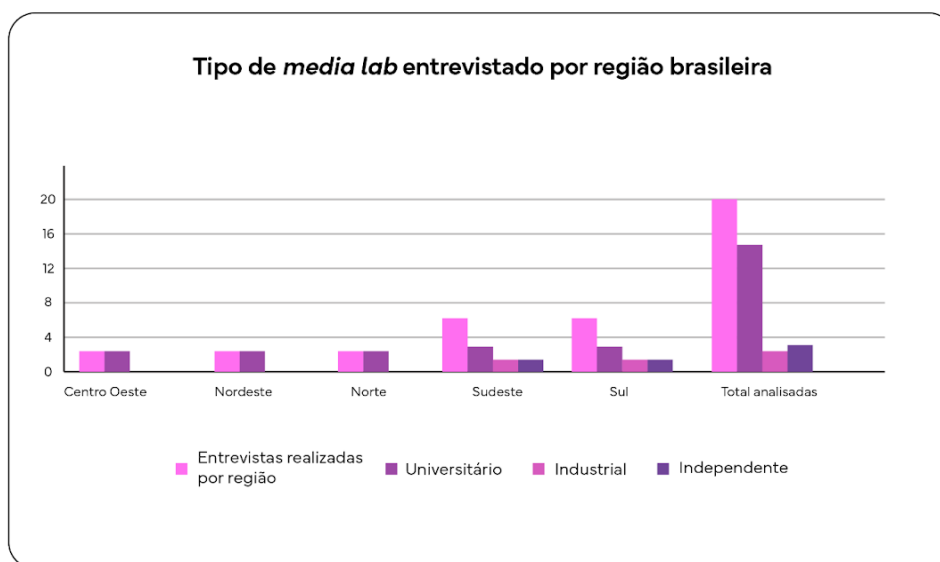
Figura 19: Mapa dos media labs



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Como primeiro resultado da análise de dados, identificou-se que a amostra possui todos os tipos de laboratório. A amostra das regiões Sul e Sudeste contemplou todos os tipos de laboratório: acadêmico, industrial e independente, enquanto nas demais regiões a amostra contempla apenas laboratórios acadêmicos, como exibe a Figura 20.

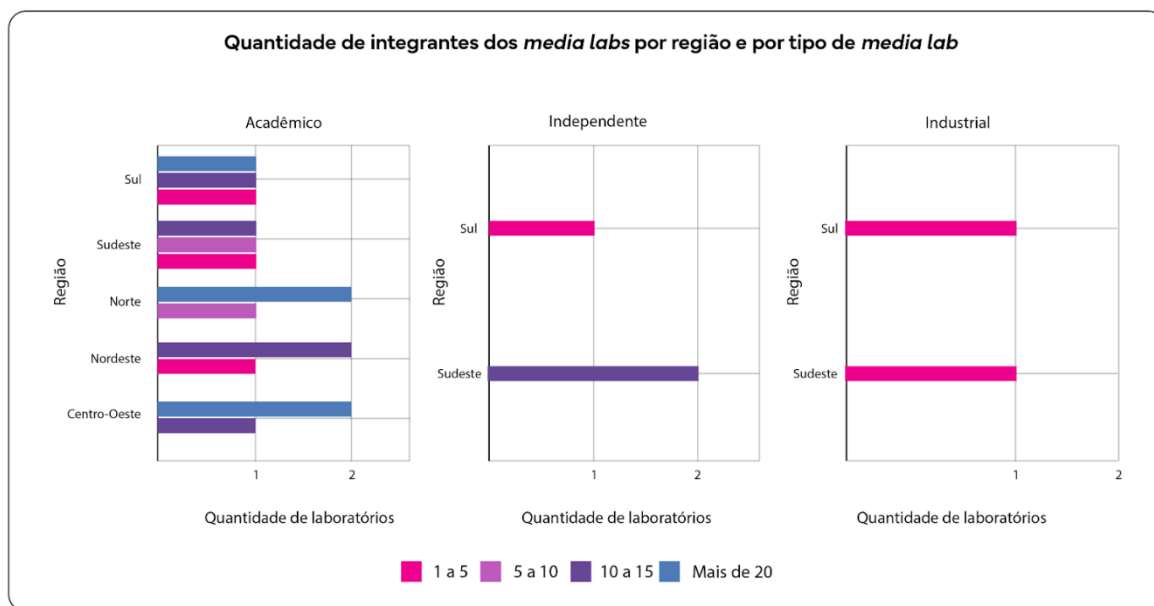
Figura 20: Tipo de *media lab* entrevistado por região brasileira



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em relação a quantidade de integrantes, quatro (4) laboratórios possuem entre 1 e 5 integrantes; dois (2) laboratórios possuem entre 5 e 10 integrantes; sete (7) laboratórios afirmaram possuir entre 5 e 15 integrantes e (7) laboratórios possuem mais de 20. Nota-se que, entre os sete *media labs* com mais de 20 integrantes, dois são industriais: NSC Lab e Estação Blue Studio, fator que pode ser explicado por estarem ancorados em grandes veículos de comunicação. Os outros laboratórios com mais de 20 integrantes são: o Laboratório de Ambientes Virtuais Interativos (LAVI), MediaLab UFG, Incubadora de Linguagens Digitais (ILD), LUDUS Lab, Blue Studio, Seeding Lab. A Figura 21 exibe a quantidade de integrantes dos *media labs* por região brasileira e tipo de *media lab*.

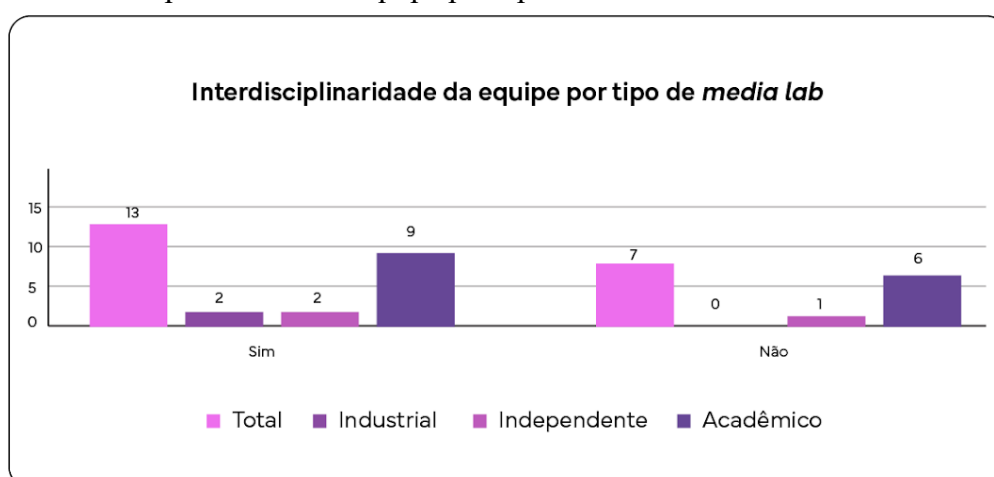
Figura 21: Quantidade de integrantes dos *media labs* por região e por tipo de *media lab*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

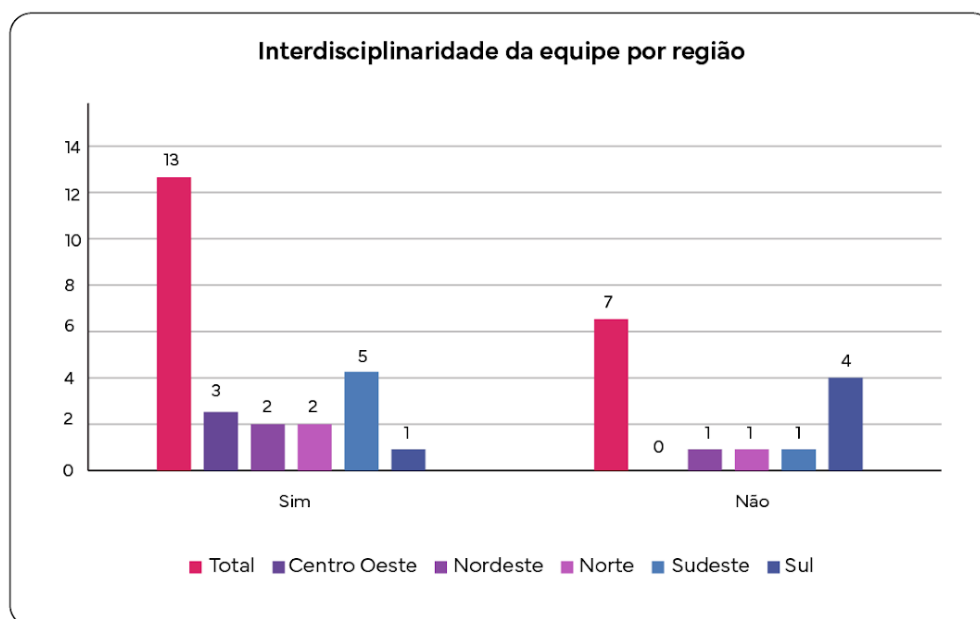
No que concerne a interdisciplinaridade da equipe, 13 laboratórios afirmaram ter diferentes perfis de profissionais trabalhando atuando no *media lab*, entre eles os dois laboratórios industriais e dois independentes (o Catarina LAB afirmou que a equipe é composta quase na totalidade por jornalistas); enquanto sete não possuem interdisciplinaridade. A Figura 22 relaciona a interdisciplinaridade da equipe por tipo de *media lab* e a Figura 23 com a região.

Figura 22: Interdisciplinaridade da equipe por tipo de *media lab*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Figura 23: Interdisciplinaridade da equipe por região



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em relação ao ano de criação, observou-se que quase a totalidade dos laboratórios foram criados nos últimos 15 anos, com exceção do MediaLab UnB, que foi criado na década de 80, conforme mostra o quadro abaixo: O Quadro 17 relaciona o ano de criação dos *media labs* e a Figura 24 demonstra a quantidade de *media lab* por ano de criação.

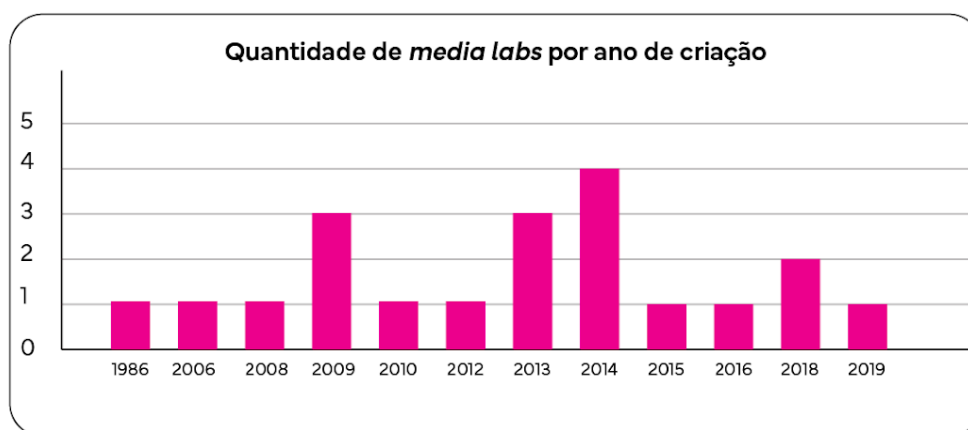
Quadro 17: Ano de criação dos *media labs*

Nome do <i>media lab</i>	Ano de criação
MediaLab UnB	1986
Laboratório de Ambientes Virtuais Interativos (LAVI)	2006
Laboratório de Informática, Aprendizagem e Gestão (LIAG)	2008
Grupo de Estudos e Práticas Laboratoriais em Plataformas e <i>Softwares</i> Livres e Multimeios (LinkLivre)	2009
Medialab UFG	2009
ÉNois Laboratório de Jornalismo	2009
Laboratório de Convergência de Mídias (Labcom)	2010
MediaLab UFRJ	2012
Incubadora de Linguagens Digitais (ILD)	2013
<i>Media lab</i> ESPM	2013
Eco Lab	2013
Remid	2014
LUDUS Lab	2014
Estadão Blue Studio	2014

Seeding Lab	2014
Unilab	2015
Grupo MíDI	2016
Proa <i>Media lab</i>	2018
Catarina LAB	2018
NSC Lab	2019

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

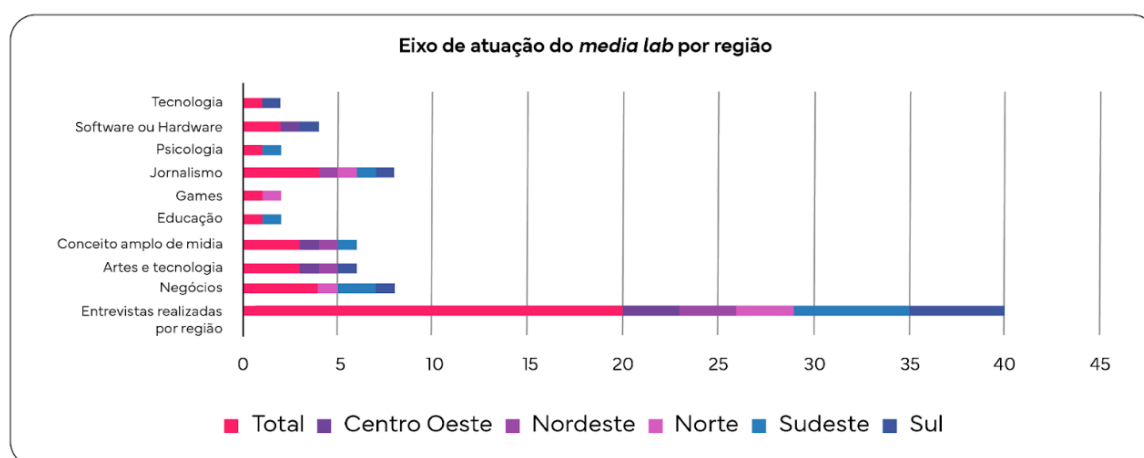
Figura 24: Quantidade de *media labs* por ano de criação



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

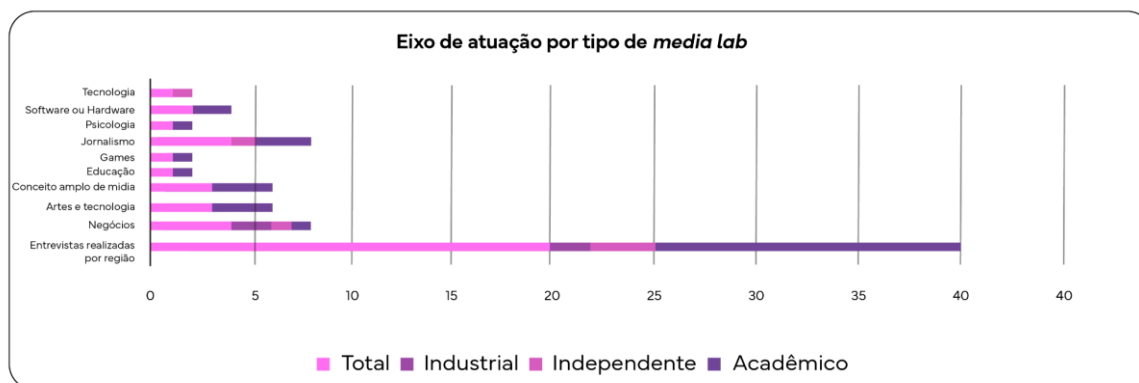
Quanto ao eixo de atuação, os laboratórios são diversificados, com espaços dedicados à arte e até mesmo à educação. A maioria dos laboratórios possui eixo de atuação relacionado aos negócios (4), ao jornalismo (4), às artes e tecnologia (3) e a um conceito amplo de mídia (3), como demonstra a Figura 25 e a Figura 26.

Figura 25: Eixo de atuação do *media lab* por região



Fonte: Elaborado pela autora (2022)



Figura 26: Eixo de atuação por tipo de *media lab*

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os *media labs* com eixo de atuação aos negócios são: Incubadora de Linguagens Digitais (ILD), da UEA, Estádio Blue Studio, NSC Lab e Eco Lab, ou seja, em sua maioria laboratórios industriais e independentes. Este resultado está alinhado ao artigo de Mills e Wagemans (2021), que ressalta que os laboratórios industriais enfatizam a necessidade de projetos de desenvolvimento ou pesquisa para “alinhar com os objetivos estratégicos da empresa” e, sendo o propósito de uma empresa privada, como veículos de comunicação, a geração de lucro, faz sentido que o eixo de atuação dos laboratórios como Estádio Blue Studio e NSC Lab sejam os negócios. Não à toa, ambos os laboratórios materializam seus projetos em novos negócios ou oportunidades de receita.

Já os *media labs* com eixo de atuação voltados a um conceito amplo de mídia são: Medialab UFG, Unilab (Unicap) e o *Media lab* ESPM. Nunes (2020) aponta que o desafio da integração entre universidades e empresas permeia os *media labs* e que adotar um conceito amplo de mídia é uma maneira das universidades se aproximarem das empresas e perseguirem uma abordagem mais ampla e complexa do que as fronteiras mercadológicas, privilegiando também o longo prazo e a proposição inovadora, em vez da reação.

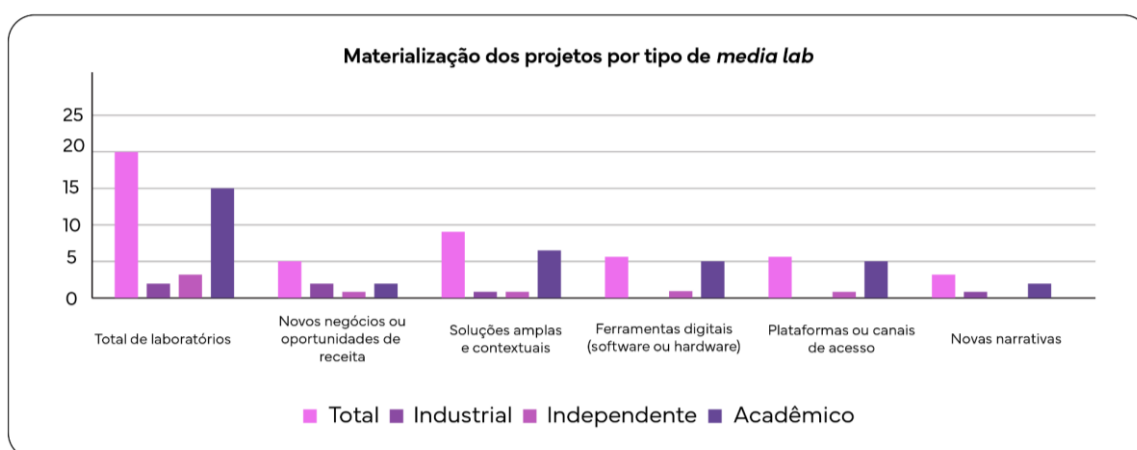
A questão, neste sentido, talvez seja sobre como as universidades poderiam ambicionar uma relação com o mercado sem sucumbir à visão meramente mercadológica, esquecendo dos princípios e objetivos da pesquisa e educação. Do ponto de vista mercadológico, o questionamento residual é como propiciar às empresas uma visão midiática mais ampla do que as fronteiras mercadológicas. (Nunes, 2020, p.247)

Os três laboratórios acadêmicos que adotam um conceito amplo de mídia possuem parcerias estruturadas com a iniciativa privada, seja por meio de financiamento direto

(Medialab UFG, *Media lab* ESPM) ou pelas parcerias para desenvolvimento de pesquisa aplicada (Unilab).

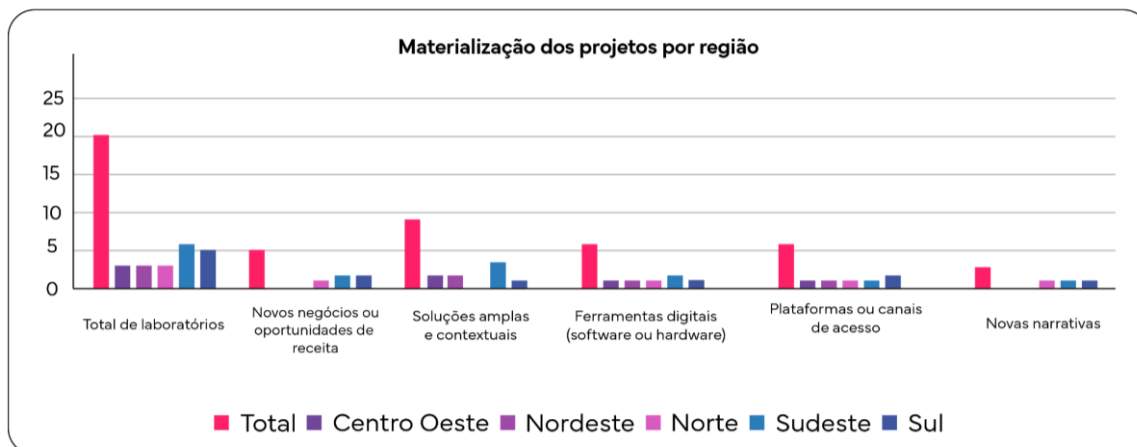
Na categoria de materialização dos projetos, sete laboratórios afirmaram que a materialidade se dá por meio de ferramentas digitais (*software* ou *hardware*), cinco por meio de novos negócios ou oportunidades de receita, seis por meio de plataforma ou canais de acesso, nove por meio de soluções amplas e contextuais e três por novas narrativas. Entre os laboratórios industriais, destaca-se a materialização por meio de novos negócios ou oportunidades de receita. Já a materialização entre os laboratórios independentes é diversificada: Ferramentas digitais (*software* ou *hardware*), Novos negócios ou oportunidades de receita (Eco Lab); Plataformas ou canais de acesso (Catarina LAB) e Soluções amplas e contextuais (ÉNois). Entre os laboratórios acadêmicos, os principais tipos de materialização são: Ferramentas digitais (*software* ou *hardware*); Novos negócios ou oportunidades de receita, Plataformas ou canais de acesso e Soluções amplas e contextuais. Entre os laboratórios que possuem materialidade por meio de soluções amplas e contextuais, três possuem eixo de atuação em Arte e Tecnologia. Nunes (2020) relata que a relação com as artes é importante na emergência destes laboratórios. A Figura 27 exhibe a materialização dos projetos por tipo de *media lab* e a Figura 28 por região.

Figura 27: Materialização dos projetos por tipo de *media lab*



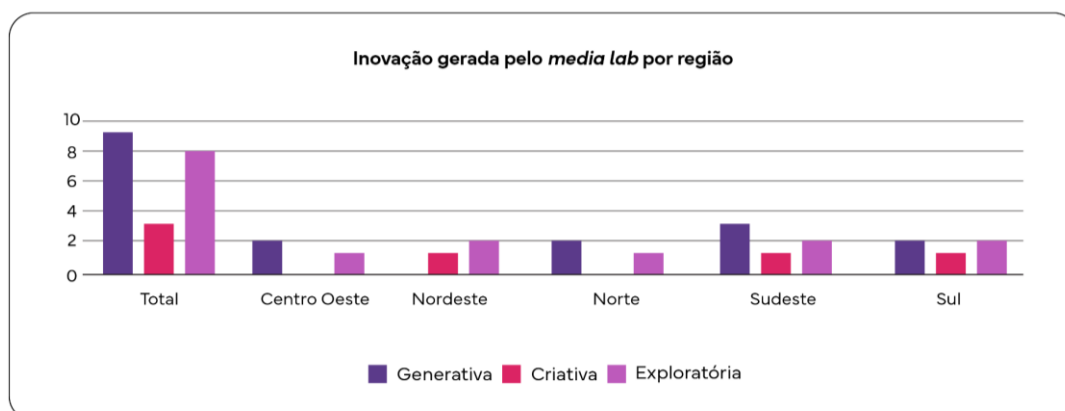
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Figura 28: Materialização dos projetos por região



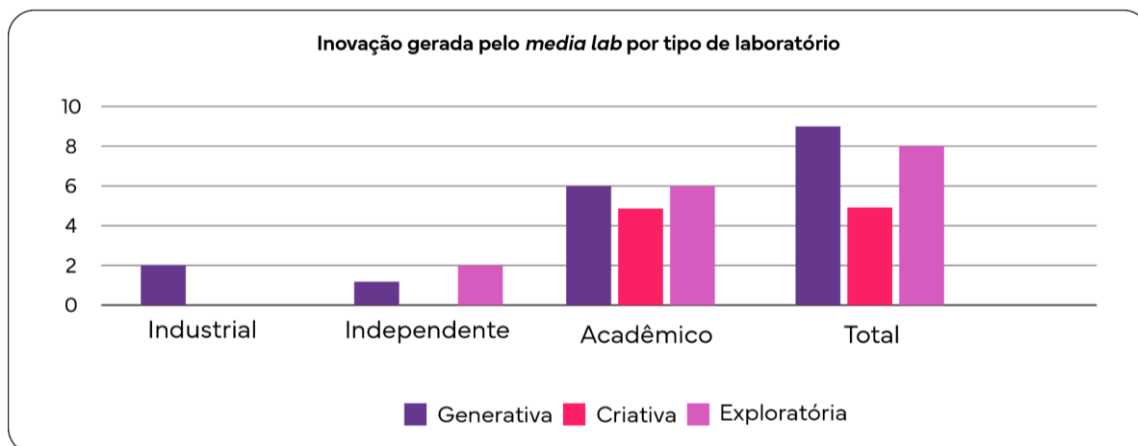
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em relação ao tipo de inovação gerada pelo laboratório, a análise dos dados demonstrou que a principal delas é a generativa, com nove laboratórios, sendo seis acadêmicos, dois industriais e um independente (Remid UEL, Incubadora de Linguagens Digitais (ILD), Estádio Blue Studio, NSC Lab, ÉNois Laboratório de Jornalismo, LUDUS Lab, Laboratório de Informática, Aprendizagem e Gestão (LIAG), Medialab UFG e MediaLab UnB). A inovação generativa, como descreve Nunes (2020), está pautada no desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo - o que na prática significa pesquisa aplicada de soluções em mídia. No Sudeste, observa-se uma incidência de laboratórios que geram inovação generativa, enquanto no Nordeste, a inovação é exploratória. A Figura 29 evidencia o tipo de inovação gerada por região e a Figura 30 o tipo de inovação gerada por tipo de laboratório.

Figura 29: Inovação gerada pelo *media lab* por região

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Figura 30: Inovação gerada pelo *media lab* por tipo de laboratório



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A inovação exploratória, conceituada por Nunes (2020) como a apropriação de tecnologias para produção, distribuição e/ou consumo, é gerada por oito laboratórios, sendo seis acadêmicos e dois independentes, são eles: Laboratório de Convergência de Mídias (Labcom), Laboratório de Ambientes Virtuais Interativos (LAVI), Grupo MÍDI, Proa *Media lab*, Unilab, *Media lab* ESPM, Catarina LAB e Eco Lab. Por fim, a inovação criativa pautada na relação criativo-intelectual para conteúdo/narrativa e consumo é o tipo gerado pelo MediaLab UFRJ, Seeding Lab e LinkLivre, todos laboratórios acadêmicos.

Pela interpretação do gráfico, é possível afirmar que o objetivo dos laboratórios está alinhado à inovação em mídia. Nunes (2020, p.121) pontua que os laboratórios costumam ser guiados pela pesquisa de desenvolvimento experimental ou pela pesquisa aplicada. Em relação à mídia, a investigação acadêmica sobre inovação costuma ter duas perspectivas principais: uma que discute os fatores externos (principalmente tecnológicos) que abalam as estruturas vigentes, e outra que se debruça sobre os novos produtos de inovação em mídia (tanto em termos de novos conteúdos como de novas plataformas).

A autora complementa que estas abordagens evidenciam indícios da complexidade em traçar fronteiras de inovação. Se por um lado, percebe-se a ênfase na tecnologia, por outro, destaca-se a questão de que a indústria midiática tem como particularidade a produção cultural, criativa e intelectual de um produto intangível. Para ambos os lados, percebe-se que existe uma lacuna para uma abordagem orientada à mudança social.

Quanto ao objetivo do laboratório em relação ao contexto da mídia, as entrevistas evidenciaram que a maioria dos *media labs* de universidades brasileiras estão orientados para "criar ou repensar processos" ou "criar novos produtos". É importante ressaltar que, para fins

de categorização, considerou-se que um laboratório pode ter mais de um objetivo. Entre os laboratórios acadêmicos da amostra, 10 possuem objetivo de criar ou repensar processos, oito possuem objetivo de criar produtos - sete responderam que possuem como objetivo tanto a criação de novos produtos quanto a criação de processos. Tal entendimento está conectado com a função da universidade de produzir novos conhecimentos, técnicas e tecnologias através da pesquisa.

Partindo da ideia de que os laboratórios assumem também o formato de projetos de extensão na universidade, a intenção de criar produtos ou processos tem ainda mais coerência. Os projetos de extensão promovem a articulação prática do conhecimento científico do ensino e da pesquisa com as necessidades da comunidade onde a universidade se insere, interagindo e transformando a realidade social, ou seja, os novos produtos ou processos criados pelos *media labs* chegam à sociedade na forma de programas, projetos e ações que melhoram a vida de muitas pessoas.

Os laboratórios Grupo MíDI, *Media lab* ESPM, Seeding Lab e MediaLab UnB responderam que “propor um novo posicionamento” é um de seus objetivos. Nunes (2020) explica que esta opção pode ser um novo posicionamento frente às audiências ou o direcionamento do produto para um novo segmento de mercado. No âmbito do projeto, pode estar relacionada com um aprendizado da equipe e, no âmbito corporativo, pode se relacionar com uma mudança de cultura.

Entre os laboratórios independentes, o objetivo em relação ao contexto da mídia é variado. O Catarina LAB, que se coloca como um laboratório para estimular a habilidade de *Business Intelligence*<sup>43</sup> no jornalismo, possui objetivo de propor um novo posicionamento; o Eco Lab, que se propunha a desenvolver ferramentas para melhorar a cobertura ambiental no Brasil e em toda a região, possui objetivo de criar novos produtos e o ÉNois, cuja missão é a diversidade no jornalismo, possui o objetivo de causar mudança social. Em relação aos laboratórios industriais, o objetivo do Estadão Blue Studio é criar novos produtos e o NSC Lab propor mudanças dos valores institucionais. O primeiro laboratório se destaca pela produção de *branded content*<sup>44</sup>, uma das áreas que mais cresce dentro do Grupo Estado, sendo responsável por 30% do faturamento do Grupo. O segundo laboratório ambiciona utilizar pesquisas e análises de tendências mundiais em projetos com o DNA da experimentação digital. A Figura

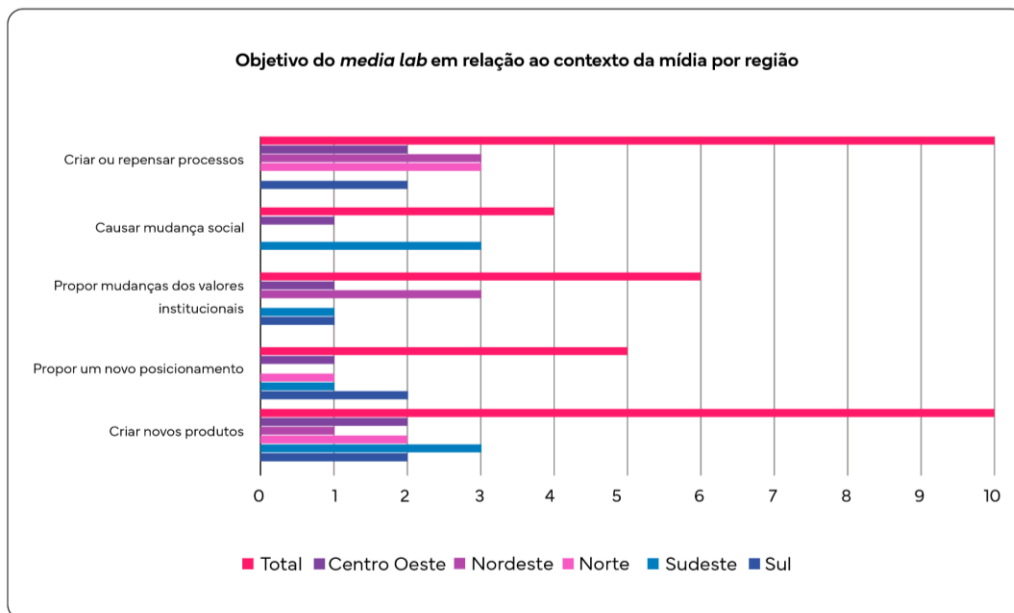
---

<sup>43</sup> O *Business Intelligence* (BI) combina mineração de dados, visualização de dados, ferramentas/infraestrutura de dados e práticas recomendadas para ajudar as organizações a tomar decisões impulsionadas por dados.

<sup>44</sup> Comunicação por conteúdo se baseia em transformar a comunicação de uma marca em atração.

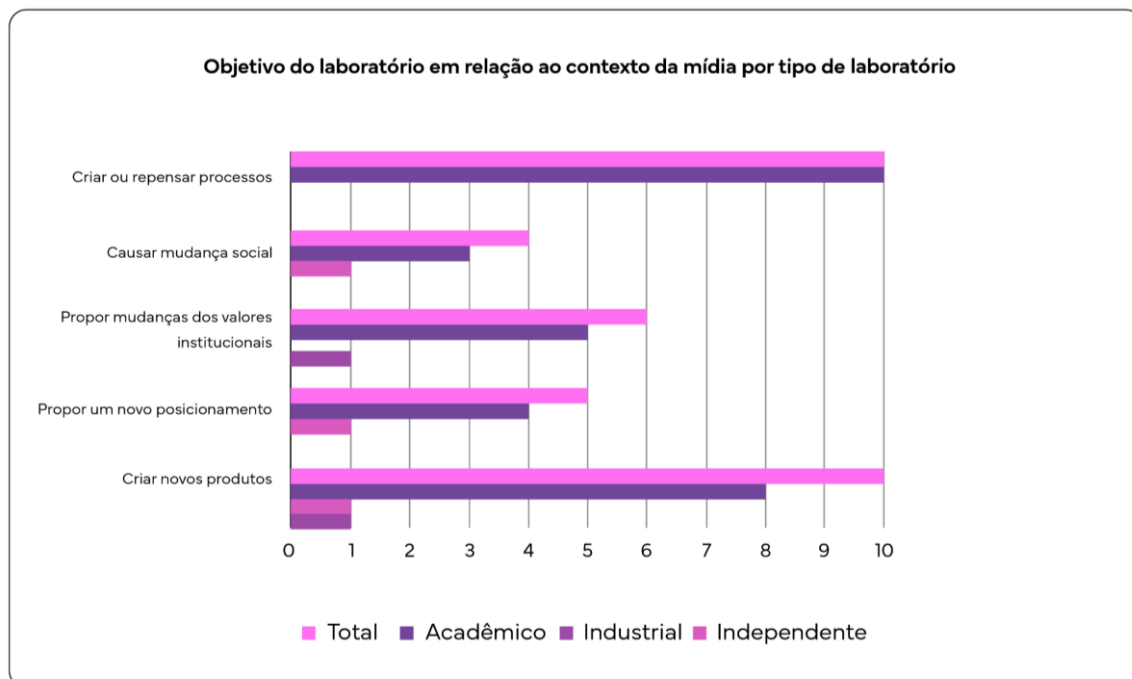
31 relaciona o objetivo dos *media labs* e sua região de atuação e a figura 32 relaciona o objetivo com o tipo de *media lab*.

Figura 31: Objetivo do *media lab* em relação ao contexto da mídia por região



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

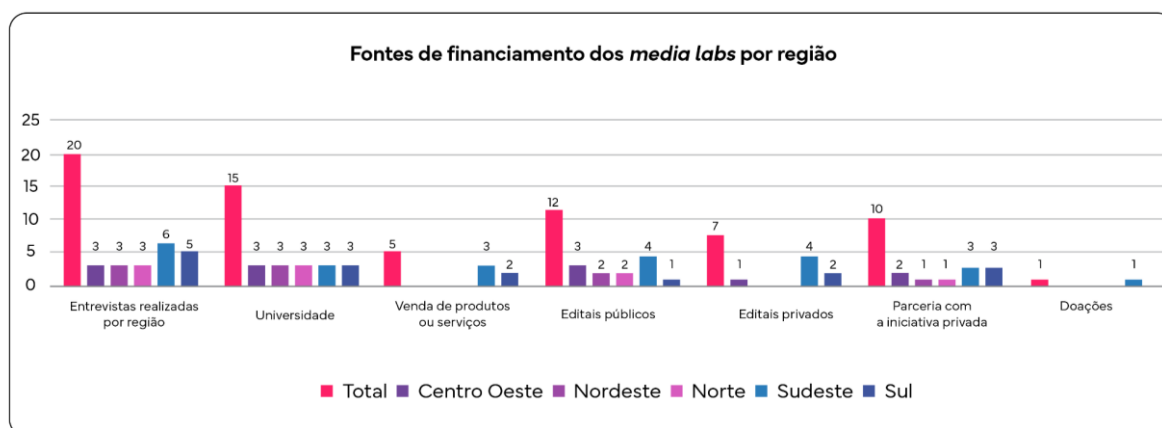
Figura 32: Objetivo do *media lab* em relação ao contexto da mídia por tipo de *media lab*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

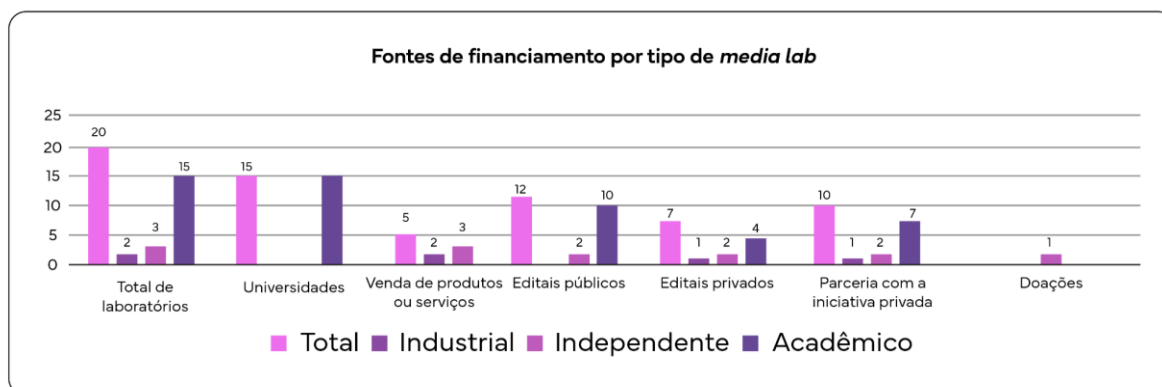
No que se refere à sustentabilidade financeira dos laboratórios, constatou-se que quase a totalidade dos laboratórios acadêmicos dependem quase que exclusivamente do orçamento da universidade para a continuidade dos projetos e pesquisas; 10 fazem uso de editais públicos e quatro também utilizam editais de fomento de instituições privadas; sete possuem parcerias com a iniciativa privada para desenvolvimento de projetos. Nenhum realiza venda de produtos ou serviços ou trabalha com doações. Os *media labs* acadêmicos com maior diversificação de fontes de financiamento são: MediaLab UFRJ; Remid e Medialab UFG, cujas fontes são compostas pelo orçamento da universidade, editais públicos e privados e parcerias com a iniciativa privada. Na contramão, todos os laboratórios industriais e/ou independentes fazem venda de produtos ou serviços - e o laboratório da ÊNois é o único que também recebe doações. A Figura 33 e a Figura 34 revelam, respectivamente, as fontes de financiamento dos *media labs* por região e por tipo de *media lab*.

Figura 33: Fontes de financiamento dos *media labs* por região



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Figura 34: Fontes de financiamento por tipo de *media lab*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Ito (2017) relata que o *media lab* do MIT possui um modelo de financiamento não convencional, com 80% dos recursos vindo de fontes corporativas e 20% da universidade. Capoano (2016) argumenta que o MIT Media Lab garantiu sua sustentabilidade financeira por meio da criação de patentes que gerassem ingressos financeiros. Com isso, conseguiu-se atrair investidores que oferecessem valores a fundo perdido e a título de pesquisa para que, com sorte, obtivessem produtos revolucionários no bilionário mercado da tecnologia da informação e comunicação. Em outros casos, a filantropia, comum nas organizações sem fins lucrativos estadunidenses, garante o suporte de centros sem fins de lucro como os *media lab*. Outro aspecto único sobre o MIT Media Lab é a forma como o laboratório trata seu suporte corporativo, atípico para a academia. Ito (2017) aponta que os recursos corporativos não são destinados a uma pesquisa específica, mas para um fundo comum e qualquer patente resultante da pesquisa do laboratório é disponibilizada para ser compartilhada entre todos os membros corporativos.

Almeida (2021) explica que diversificar as fontes de financiamento é trabalhoso, mas é justamente o que garante autonomia e sobrevivência às instituições. Para a sustentabilidade financeira, Estraviz (2017) recomenda pelo menos três fontes de recurso diferentes sem que cada uma represente mais que 35% dos recursos, ou seja, nenhuma fonte de recurso deve ser mais que um terço da receita da instituição. É de se esperar que a segurança financeira não seja um problema tão complexo para os laboratórios acadêmicos quando comparada aos laboratórios industriais ou independentes. Certamente que, para a expansão e diversidade de projetos, são necessários recursos a médio e longo prazo e de diferentes fontes, mas contar com recursos fixos da universidade traz segurança para que os laboratórios acadêmicos possam focar no seu propósito: desenvolver pesquisa aplicada.

(Algumas particularidades) tornam a mídia um campo singular para a investigação, ainda mais em um contexto de pressão por diversificação e manutenção/ampliação da receita, sustentabilidade, relevância na vida da audiência e competição acirrada provocada pela ampliação das empresas da área. Em suma, a questão é a falta de dinheiro e de persistência em investir em novos processos ou produtos que possam gerar lucro, mas a médio e longo prazo (NUNES, 2020, p.56).

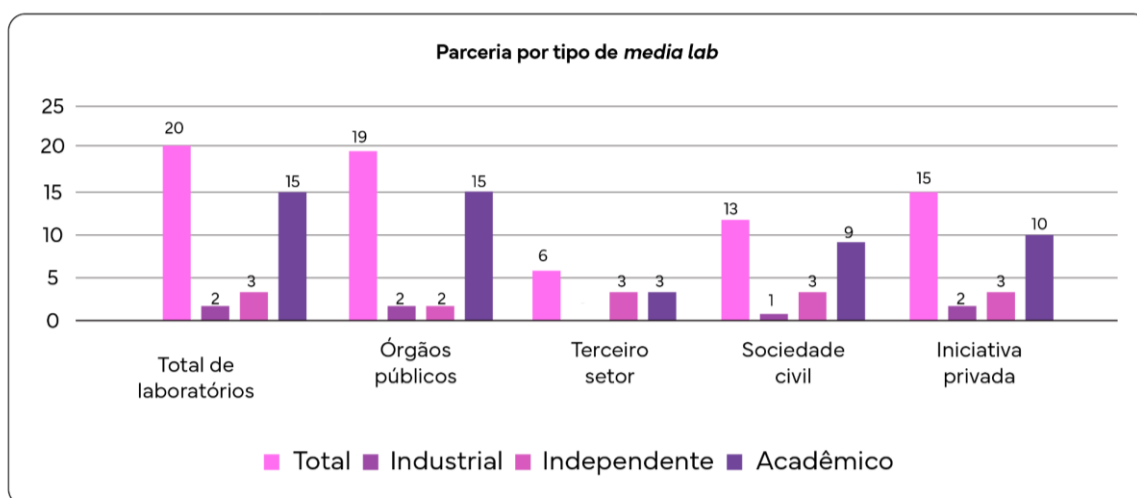
A persistência em investir em novos processos ou produtos que gerem lucro, referenciada por Nunes (2020), pode ser observada nos laboratórios industriais. No Estádio Blue Studio e no NSC Lab, destacam-se a venda de produtos ou serviços. Mesmo que exista um incentivo financeiro da instituição em que os *media labs* estão inseridos, o propósito é que estes núcleos não onerem o veículo de comunicação, mas sim sejam uma fonte de lucro. No



que concerne aos laboratórios independentes, constatou-se que o Eco Lab e ÉNois Laboratório de Jornalismo possuem diversificação de receita, já que apostam em: editais públicos, editais privados, parceria com a iniciativa privada, venda de produtos ou serviços. O laboratório da ENóis também recebe doações. Já o Catarina LAB investe apenas na venda de produtos ou serviços.

Em relação às parcerias, 19 *media labs* possuem colaborações com órgãos públicos (o Catarina LAB é o único que disse não ter parcerias com órgãos públicos), 17 com a iniciativa privada, 13 com a sociedade civil e seis com o Terceiro Setor, sendo eles: Catarina LAB, Eco Lab, Unilab, Incubadora de Linguagens Digitais (ILD), ÉNois Laboratório de Jornalismo e Laboratório de Informática, Aprendizagem e Gestão (LIAG). Os laboratórios Grupo MÍDI e Proa *Media lab* possuem parcerias apenas com órgãos públicos e os laboratórios industriais não possuem colaborações junto ao Terceiro Setor. A Figura 35 exibe as parcerias por tipo de *media lab*.

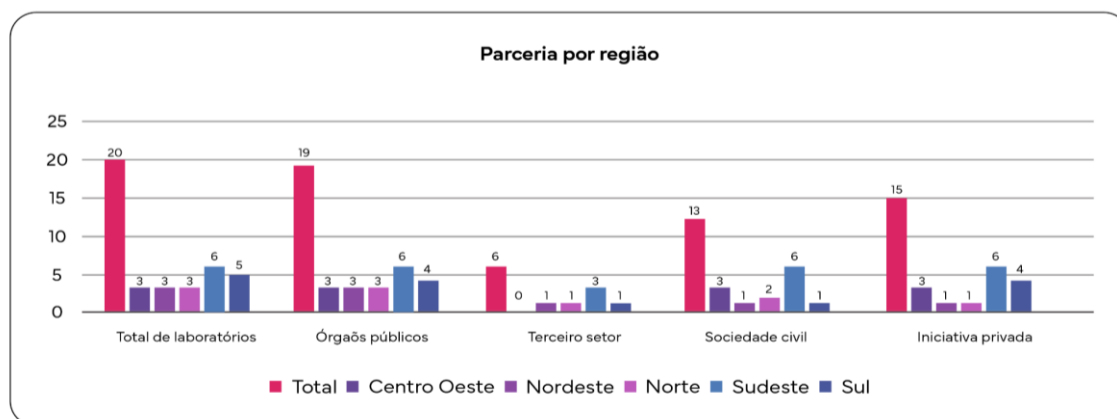
Figura 35: Parceria por tipo de *media lab*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

No que diz respeito à região na qual o laboratório está inserido, identificou-se que os *media labs* do Centro-Oeste não possuem parcerias com o Terceiro Setor e que seis dos sete laboratórios do Sudeste possuem parcerias com a sociedade civil, o que mostra que tal articulação é comum na região. A figura 36 demonstra as parcerias por região brasileira.

Figura 36: Parceria por região



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Ter uma rede diversa de parcerias é importante, pois aumenta a chance de êxito de alguma ação. Valle e Sarturi (2022) afirmam que, se bem desenvolvidas, a capacidade de identificar e engajar a rede de parceiros, contribui para a vantagem competitiva de uma organização. Mills e Wagemans (2021) ponderam que, muitas vezes, os laboratórios fazem questão de divulgar o conhecimento além dos limites de seu “hospedeiro”, ou seja, além da instituição a que estão vinculados. Isso é particularmente evidente em *labs* acadêmicos, mas também presentes na indústria. A capacidade de absorção é outra característica benéfica dos laboratórios que possuem redes de parceiros, pois significa que os *media labs* possuem capacidade de aproveitar habilidades e conhecimentos de fora das organizações anfitriãs e aprender com elas.

Uma das categorias abordou os principais desafios e aprendizados dos *media labs*, desde sua criação. Como desafios, os principais apontamentos são em relação à burocracia, diversificação de receita e trabalho em rede. Em relação aos aprendizados, evidenciou-se o uso de metodologias ágeis para gestão do trabalho, interdisciplinaridade e aplicação da pesquisa. O quadro 18 revela os *insights* de cada um dos laboratórios.

Quadro 18: Desafios e aprendizados dos laboratórios

<b>Media lab</b>	<b>Desafios</b>	<b>Aprendizados</b>
ILD (UFPA)	(1) Falta de expertise em administração e olhar de mercado, com objetivo de mensurar o impacto de uma nova tecnologia na sociedade; (2) Sustentabilidade financeira, pois não é sustentável depender apenas dos recursos do governo e/ou da universidade. É preciso diversificar a receita. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 22/03/2021)	(1) A metodologia (no caso do ILD, a de <i>design</i> participativo) é fundamental para o trabalho se desenvolver e a equipe precisa ter a mente aberta. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 22/03/2021)
LUDUS (UEA)	(1) Sustentabilidade financeira; (2) Compreender se faz sentido gerar inovação disruptiva, pois as pessoas não gostam de perder seu <i>status quo</i> , isso atrapalha, mas não impede a inovação. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 21/06/2021)	(1) Atuar em rede; (2) Mobilização de recursos; (3) A formação também cria mercado. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 21/06/2021)
Grupo MiDI (Unir)	(1) Sustentabilidade financeira; (2) Manutenção do laboratório. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 14/04/2021)	(1) Cumplicidade entre a equipe; (2) Sensibilidade em entender o que o outro está passando; (3) Troca de conhecimento. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 14/04/2021)
Labcom (UFMA)	(1) Alinhamento do novo marco legal da pesquisa em inovação; (2) Sustentabilidade financeira, existe a necessidade de outras formas de financiamento já que as formas tradicionais se reduziram muito. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 26/02/2021)	(1) Interdisciplinaridade, pois a proposta não é um laboratório de mídia ou de comunicação, mas sim um laboratório que trabalha com projetos de tecnologia na fronteira da interdisciplinaridade. (2) Escuta ativa, pois é difícil resolver problemas apenas sob perspectiva de uma área do conhecimento. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 26/02/2021)
LinkLivre (UFRB)	-	-
Unilab (Unicap)	(1) Manutenção dos colaboradores; (2) Articulação de parcerias, de maneira a conseguir recursos e ser uma estrutura independente. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 06/07/2021)	(1) Reestruturação pós-pandemia, com a necessidade de desapegar das telas e ir a campo; (2) Atender outros parceiros da universidade e não apenas o curso de Jornalismo; (3) Planejamento, com reuniões semanais para organização da equipe; (4) Transdisciplinaridade. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 06/07/2021)
MediaLab (UnB)	(1) Institucionalização, pois para fazer pesquisa é necessário sair dos muros da universidade. (2) Burocracia, que impede a descentralização do conhecimento (Dados primários da autora, entrevista realizada	(1) Descentralização do conhecimento; (2) Olhar transdisciplinar para as questões sociais. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 22/03/2021)

	em 22/03/2021)	
Medialab UFG	(1) Trabalhar em equipe é um desafio devido à variedade de formações dos integrantes do laboratório; (2) Sustentabilidade financeira, para vencer um determinado comodismo de as pessoas esperarem o dinheiro para fazer o projeto e comportamento parasitário de projetos que não trazem recursos. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 23/03/2021)	(1) A crença de que “juntos somos mais fortes”; ou seja, as redes são necessárias para que a cultura se dê de modo correto. (2) A cultura e tecnologia não são feitas por elementos isolados; (3) Criar uma cultura de proatividade e de colaboração (Dados primários da autora, entrevista realizada em 23/03/2021)
LAVI (UFMT)	(1) Conciliação entre o interesse coletivo e individual; (2) Aplicação da pesquisa na sociedade; (3) Desenvolvimento de parcerias para produtos e serviços do laboratório; (4) Burocracia. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 20/05/2021)	(1) Busca de parcerias, pois não adianta se ter apenas uma ótima estrutura (o que se conseguiria na iniciativa privada), e não ter pessoas e conhecimento científico, então precisa da universidade - ou vice-versa. (2) Desenvolvimento de pautas de interesse do mercado para mobilização de recursos. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 20/05/2021)
Medialab (UFRJ)	(1) Âmbito teórico e metodológico, que nem sempre são estudados; (2) Desafios mais práticos, em relação à organização da própria equipe nos projetos e articulação entre eles. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 26/02/2021)	(1) Sentimento de pertencimento e divisão de tarefas trouxe mais produtividade para a equipe, facilitou a gestão de projetos e houve o início da presença digital do laboratório. Com isso, o laboratório passou a contar com o feedback das pessoas, organizar eventos e produzir conteúdo. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 26/02/2021)
Media lab (ESPM-SP)	(1) O maior desafio é aprender a trabalhar em rede para que o laboratório não tenha um caráter personalista. Os projetos em rede permanecem e são mais estáveis, além de possuírem uma dinâmica que permite a reverberação. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 02/03/2021)	(1) Construção do <i>marketplace</i> para colaboração em rede e reformulação dos objetivos do laboratório (Dados primários da autora, entrevista realizada em 02/03/2021)
LIAG (Unicamp)	(1) Falta de diversidade em parcerias; (2) Burocracia (Dados primários da autora, entrevista realizada em 19/03/2021)	(1) Pesquisa aplicada sem a intenção de ganhar algo com ela. O objetivo é ver a tecnologia funcionando na prática. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 02/03/2021)
Estadão Blue Studio (SP)	(1) Entendimento de que o trabalho do <i>media lab</i> é diferente do trabalho de redação; (2) Saber lidar com dois clientes: o executivo de vendas interno e o cliente que de fato comprou o serviço. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 14/06/2021).	(1) Equilíbrio entre entregar o que o cliente pediu e o que é melhor para ele; (2) Criatividade e jogo de cintura, pois os projetos vão se transformando durante a entrega; (3) Entendimento de que se o conteúdo for bom, o leitor não se importa com quem pagou por ele. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 14/06/2021).
ÉNois Laboratório de	(1) Desapego na passagem de bastão para outras áreas/colaboradores e socializar as	(1) Organização e planejamento estratégico; (2) Transparência nos processos e na tomada

Jornalismo (SP)	informações; (2) Dar a direção sem fazer pelo outro; (3) Entendimento de que nem tudo precisa ser uma competição, que é possível compartilhar. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 17/06/2021).	de decisão; (3) Despersonalizar a organização de seu fundador é essencial para sua continuidade; (4) Entendimento de que ser um laboratório de mídia também é sobre lutar pela democratização da mídia. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 17/06/2021).
Eco Lab (RJ)	(1) Equilíbrio entre fazer a gestão e manutenção da tecnologia e manter a conexão com o público; (2) O engajamento do público não é sobre vender software e sim sobre contar boas histórias. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 28/06/2021).	(1) Não focar apenas em tecnologia. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 28/06/2021).
Proa <i>Media lab</i> (Univali)	(1) Entregar resultados para comunidade e falta de articulação com outros professores; (2) Comportamento reativo em relação aos problemas a serem resolvidos; (3) Falta de estrutura (Dados primários da autora, entrevista realizada em 04/03/2021)	(1) A inovação é mais simples do que parece; (2) Aplicar tecnologias já disponíveis em outros contextos; (3) Deixar os alunos produzirem por conta própria, com mais liberdade e autonomia. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 04/03/2021)
Remid UEL	(1) Manter a produtividade e o olhar no mercado, onde há muitas possibilidades de aplicação; (2) Manter as bolsas de pesquisa ativas. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 26/02/2021)	(1) Diversificação e busca de parcerias e manter o vínculo ativo; (2) Valorização da proximidade com os integrantes do laboratório, o que dá mais segurança para traçar estratégia de pesquisa. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 26/02/2021)
NSC Lab (SC)	(1) Desapego para tentar o novo. “Tudo muda, não se apegue”. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 11/06/2021)	(1) Alinhamento de expectativa em relação à entrega; (2) Mudança do <i>mindset</i> na forma de construir negócios; (3) O projeto funciona quando há alinhamento de cultura organizacional. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 11/06/2021)
Catarina LAB - (SC)	(1) Cumplicidade entre os parceiros (ex: conseguir acesso às bases de dados). Dados primários da autora, entrevista realizada em 21/06/2021)	(1) Nada é tão simples quanto se imagina, não se consegue fazer nada sem alguém para “fazer a roda girar”. (Dados primários da autora, entrevista realizada em 21/06/2021)
Seeding Lab (Unisinos)	(1) Manter-se vivo diante de diversas demandas e com poucos recursos para pagar as pessoas; (2) Sempre estar começando com pessoas novas no laboratório; (3) Entendimento de que fazer a gestão de um laboratório é mais sobre desenvolvimento das pessoas que de aprofundamento da pesquisa. Dados primários da autora, entrevista realizada em	(1) Trabalho horizontal, entendendo as pessoas e suas competências e dando liberdade para desenvolver projetos com mais autonomia. (2) Importância da continuidade, pois muitos laboratórios são centrados num pesquisador e quando ele deixa o espaço, o laboratório não sobrevive. Dados primários da autora, entrevista realizada em 18/06/2021)

	18/06/2021)	
--	-------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Como demonstrado no Quadro 18, entre os principais desafios apontados pelos representantes de *media labs*, destacam-se a sustentabilidade financeira, que contempla a dificuldade no olhar mercadológico e em como entregar resultados para comunidade; a burocracia, a manutenção do laboratório - tanto dos equipamentos quanto da equipe envolvida-, a gestão de pessoas - o que engloba o equilíbrio entre o interesse coletivo e o individual e o desenvolvimento dos colaboradores e a articulação da rede. Conforme ressaltam

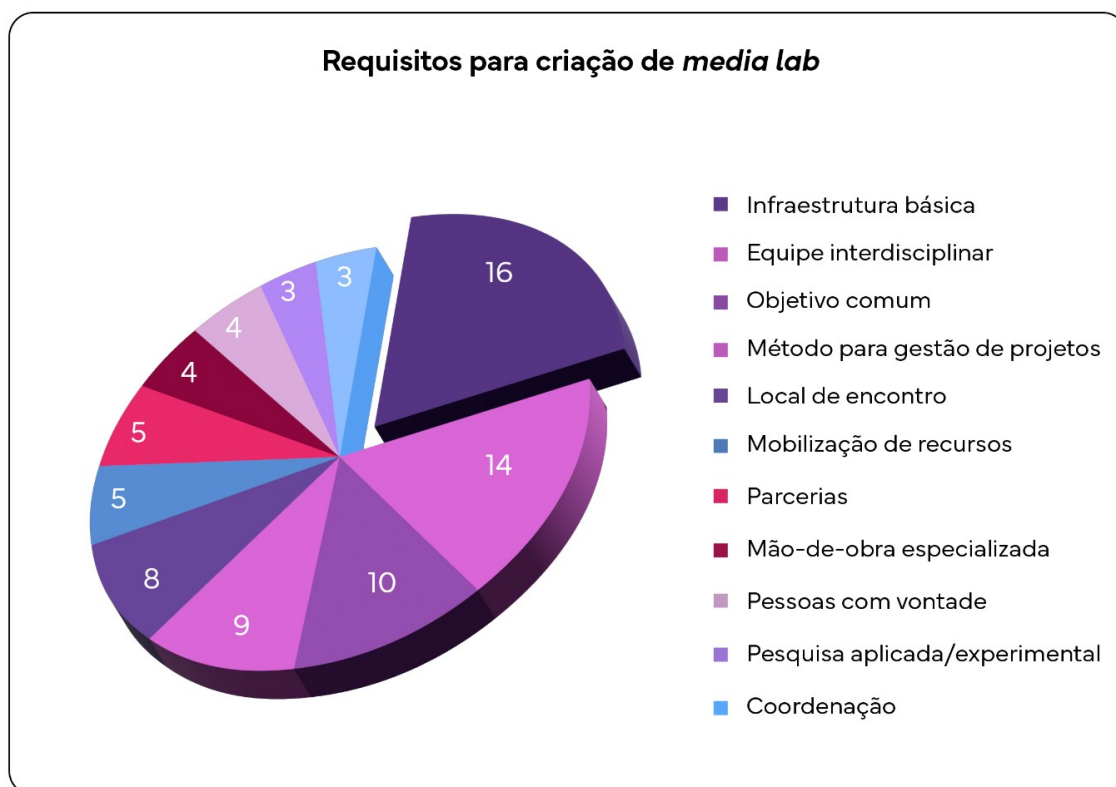
Villa, Marulanda e Molina (2020), os laboratórios de mídia são exemplos úteis da democratização da ciência e tecnologia e da busca por respostas para promover inovações sociais. Eles têm como denominador comum as práticas baseadas no faça você mesmo como fórmula para empoderar sujeitos em seus processos de aprendizagem, promover o trabalho em equipe e a produção de conhecimento coletivo. Além disso, contribuem para fechar a lacuna entre estudo e prática em instituições de ensino superior, incorporando em seus projetos equipes interdisciplinares capazes de cruzar necessidades acadêmicas com desenvolvimento técnico e social.

Não à toa, todo desafio representa uma oportunidade para estes espaços. Os aprendizados apontados pelos representantes de *media labs* possuem relação direta com os desafios, o que mostra que, durante a trajetória dos laboratórios, as próprias dificuldades se transformaram em oportunidades. Exemplos dessas oportunidades são o reconhecimento da importância de buscar parcerias diversas para o desenvolvimento de projetos; de aperfeiçoar as pautas de interesse do mercado - e da sociedade civil - para facilitar a mobilização de recursos; do trabalho horizontal, da autonomia e da transparência na tomada de decisão - todos são fatores essenciais para a continuidade de um laboratório. Frisa-se também a compreensão determinante de que não adianta construir a tecnologia pela tecnologia - é necessário que a tecnologia tenha um fim social, o de melhorar a vida humana.

Finalmente, a definição de requisitos para a criação de um *media lab* é um dos principais produtos desta dissertação. Apenas dois laboratórios não concordaram que existem requisitos para a criação de um laboratório. O *Media lab* da ESPM apontou que “*a imprecisão conceitual é parte do objeto material dos media labs. O contexto digital é diferente do que era há 10 anos. A precisão conceitual facilita, mas não responde à realidade. O principal é saber o que você quer, não há uma receita de bolo*”. Já o LinkLivre comentou que “*não podemos pensar mais*

“apenas” num lab media como um espaço de sala, um laboratório de informática, mas como um conceito, que precisa basicamente do ser humano armado de tecnologias, para experimentar laboratorialmente como atingir as metas e objetivos, através de “media”, de meios que conectem pessoas para essas experiências”. Os outros 18 *media labs* concordaram existir alguns requisitos para criação de um *media lab*. A Figura 37 relaciona os principais requisitos e a quantidade de indicações.

Figura 37: Requisitos para criação de *media lab*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Pela interpretação da Figura 37, é possível afirmar que há um consenso entre os laboratórios sobre a necessidade de existir três pilares principais para que um laboratório opere.

1. Recursos físicos: infraestrutura básica e local de encontro;
2. Recursos humanos: equipe interdisciplinar, mão-de-obra especializada, pessoas com vontade;
3. Recursos organizacionais: objetivo comum, método para gestão de projetos, mobilização de recursos, parcerias, pesquisa aplicada/experimental e coordenação.

Dos 18 *media labs* entrevistados, 16 declararam que a infraestrutura básica é um requisito essencial para criação de um *media lab*; 14 destacaram a necessidade de uma equipe disciplinar e 10 afirmaram que o objetivo comum é essencial. Um aspecto interessante desse resultado é que mesmo que alguns laboratórios apontem a sustentabilidade financeira e a busca de parcerias como desafios, apenas cinco laboratórios indicaram esses elementos como requisitos para criação de um *media lab*. O mesmo acontece com o desenvolvimento de pessoas e/ou equilíbrio entre o coletivo e o individual, que foi indicado como desafio, mas apenas o ÉNois Laboratório de Jornalismo reiterou a gestão de pessoas como requisito. A indicação de um “*sponsor*”, ou seja, de um patrocinador, para bancar a ideia pelo NSC Lab também se mostra pertinente, já que em laboratórios industriais, a figura de uma pessoa que patrocine a ideia - num modelo *top-down*<sup>45</sup> - fornece legitimidade ao projeto. O Quadro 19 lista os requisitos que foram indicados por quais laboratórios e fornece uma breve explicação de cada um.

Quadro 19: Requisitos para a criação de *media lab*

Requisitos	Media lab
Infraestrutura básica/equipamentos (exemplos: <i>notebooks, softwares, hardwares</i> , energia elétrica, internet, mesas, cadeiras, impressoras, câmeras filmadoras e celulares)	LAVI; LUDUS Lab; Remid; LIAG; ILD; NSC Lab; Blue Studio; Catarina LAB; Grupo MÍDI; Proa <i>Media lab</i> ; MediaLab UnB; MediaLab UFRJ; Seeding Lab; Unilab; ÉNois Laboratório de Jornalismo; Medialab UFG
Mão-de-obra especializada (capacidade técnica ou comportamental para execução de atividades complexas)	LAVI; ILD; Catarina LAB; Unilab
Local de encontro (ambiente físico ou digital para compartilhar conhecimento e oferecer uma sensação de permanência)	LAVI; LUDUS Lab; Remid; Blue Studio; Proa <i>Media lab</i> ; MediaLab UFRJ; Seeding Lab; Unilab
Equipe interdisciplinar (pessoas de diferentes perfis profissionais e de diferentes áreas do conhecimento)	LAVI; Eco Lab; Labcom; ILD; NSC Lab; Blue Studio; Catarina LAB; Proa <i>Media lab</i> ; MediaLab UnB; MediaLab UFRJ; Seeding Lab; Unilab; ÉNois Laboratório de Jornalismo; Medialab UFG
Método para gestão de projetos (definição de metas e prazos, acompanhamento de cronograma e entregas, estabelecimento de rotina de reuniões, além de definição de hierarquia para tomada de decisão)	LAVI; Remid; ILD; NSC Lab; Blue Studio; Catarina LAB; Proa <i>Media lab</i> ; Unilab; ÉNois Laboratório de Jornalismo
Mobilização de recursos	LUDUS Lab; Eco Lab; Grupo MÍDI; Seeding Lab; ÉNois Laboratório de Jornalismo
Pessoas “com vontade” (comportamento capaz de manter a motivação diante de adversidades ou	LUDUS Lab; Remid; LIAG; Grupo MÍDI

<sup>45</sup> *Top-down* é um modelo de gestão no formato de cascata. Isso quer dizer que as decisões e abordagens a serem seguidas vêm dos cargos mais altos da empresa e são direcionados para os demais, que devem segui-las.



problemas complexos)	
Objetivo comum (uma temática que una o grupo, seja ela metodológica, prática ou teórica)	LUDUS Lab; Remid; Labcom; LIAG; ILD; Catarina LAB; Proa <i>Media lab</i> ; MediaLab UFRJ; Seeding Lab; Medialab UFG
Projetos especiais (paralelamente às atividades principais de uma redação)	Eco Lab
Parcerias	Remid; Proa <i>Media lab</i> ; MediaLab UnB; Seeding Lab; ÉNois Laboratório de Jornalismo
Orientação para pesquisa aplicada/ caráter experimental	Labcom; MediaLab UnB; ÉNois Laboratório de Jornalismo
Coordenação (um líder que oriente, mas que fornece autonomia para a equipe trabalhar)	ILD; NSC Lab, Blue Studio
<i>Sponsor</i> para bancar a ideia (diretor ou conselheiro com autonomia para fazer o projeto acontecer)	NSC Lab
Tempo (de descanso e para fazer pesquisa)	Blue Studio; Grupo MíDI
Gestão de pessoas	ÉNois Laboratório de Jornalismo
Cultura de compartilhamento	Medialab UFG

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

As informações obtidas nesta categoria estão conectadas com a pesquisa de Nunes e Mills (2020). Nela, os autores aconselham gerentes de mídia sobre os elementos necessários para iniciar um laboratório, sendo: (1) missão central; (2) apoio institucional; (3) entregas definidas; (4) capacidade de medir o sucesso ou fracasso; (5) orçamento, pessoas e redes; (6) atitude bem ajustada ao fracasso (não há problema em falhar, desde que haja aprendizado). Dos seis elementos propostos por Nunes e Mills (2020), cinco estão representados nesta dissertação, com exceção da capacidade de medir o sucesso ou fracasso.

Fonseca (2017) argumenta que os laboratórios de mídia formam um verdadeiro circuito, composto por pessoas e grupos que frequentemente se encontram, e, assim, vão construindo caminhos de cooperação. De fato, propõem que a colaboração não seja somente uma ferramenta para chegar a algum ponto específico, mas sim a própria essência da estruturação de tais formações. O resultado da análise da fase de investigação do objeto *media lab* está alinhado com o embasamento teórico trazido por esta dissertação, de que os *media labs* podem ser uma importante chave para desenvolver uma cultura de inovação. Na próxima seção, serão apresentados os resultados da fase de investigação do objeto OSC. Já a seção 4.3, que encerra o capítulo, será destinada para explicar a construção do *framework* conceitual para a

implantação estratégica de *media lab* para OSC, de modo a sintetizar os resultados das seções anteriores.

## 4.2 RESULTADOS DA FASE DE INVESTIGAÇÃO DO OBJETO OSC

Assim como apresentado na seção anterior, a demonstração dos resultados da fase de investigação do objeto OSC está dividida em Definição, que engloba a delimitação da técnica para coleta de dados e seleção da amostra e em Desenvolvimento, que reúne as etapas de coleta e análise dos dados.

### 4.2.1 Definição

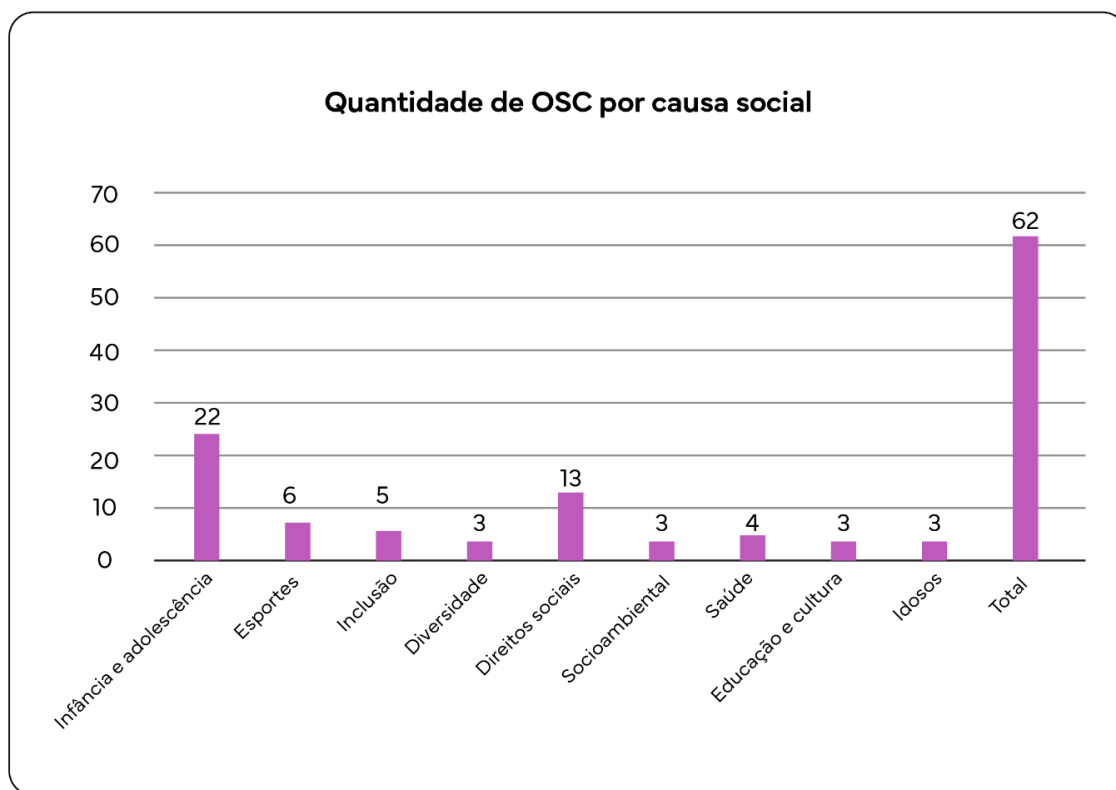
Em consonância com as informações discorridas no capítulo de Procedimentos Metodológicos, a técnica para coleta de dados do objeto OSC foi o questionário de aplicação indireta, ou seja, aquele cuja aplicação não é feita pelo pesquisador. Após a elaboração das perguntas do questionário (Apêndice B), deu-se início à etapa de seleção da amostra não-probabilística das OSC, feita a partir de um mapeamento das organizações da sociedade civil de Florianópolis, disponibilizado pela Fundação Somar. Tal mapeamento continha apenas as o nome, contato e resumo das organizações - informações insuficientes para decidir sobre quais OSC fariam parte da amostragem. Por esse motivo, decidiu-se adicionar dois campos ao mapeamento da Fundação Somar: causa social<sup>46</sup> (Educação e Cultura, Infância e Adolescência; Esporte; Inclusão; Diversidade; Direitos sociais; Socioambiental; Saúde e Idosos) e região de atuação (Norte; Sul; Leste; Continental; Centro).

Com ajuda do *software* Excel para organizar as informações, começaram-se as buscas nas páginas *web* das instituições para enriquecimento do corpo de dados. Foi possível encontrar e tabular as informações de 62 organizações. O resultado desta etapa pode ser conferido no Apêndice H. A Figura 38 representa a quantidade de OSC por causa social e a Figura 39 a quantidade de OSC por região de Florianópolis.

---

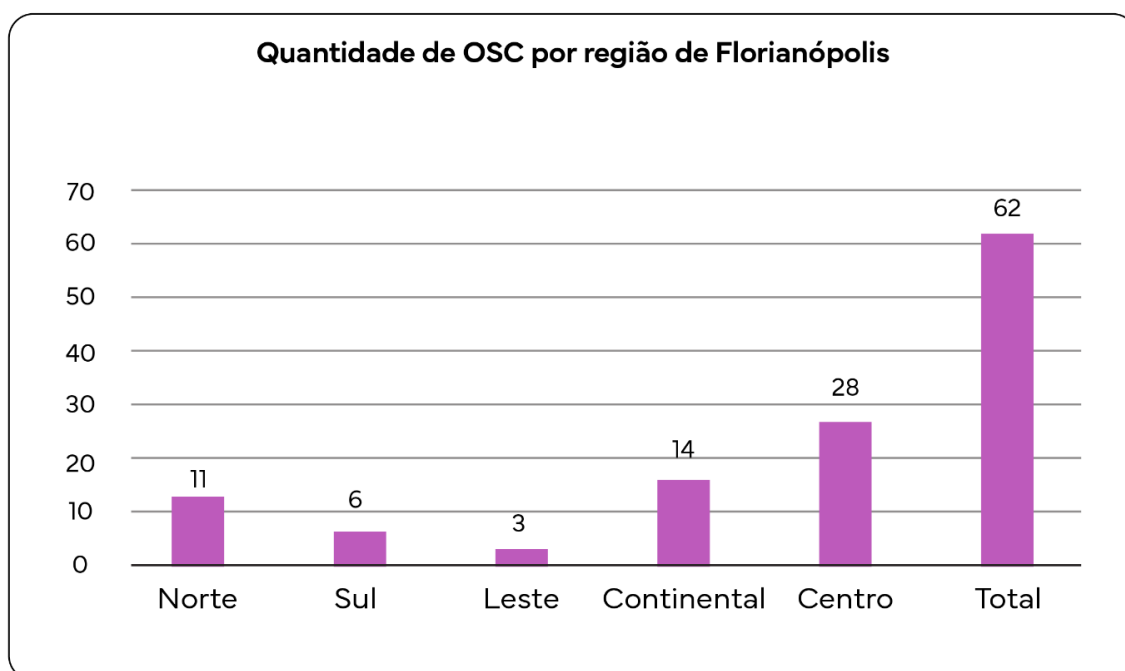
<sup>46</sup> Causa social são temáticas que indivíduos ou organizações defendem para combater determinado problema social.

Figura 38: Quantidade de OSC por causa social



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Figura 39: Quantidade de OSC por região de Florianópolis



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para fins desta dissertação, assim como no objeto *media lab*, era imprescindível que a amostra representasse as regiões de Florianópolis e a diversidade de causas sociais que uma OSC pode defender. Na abordagem qualitativa, o tamanho da amostra depende diretamente do tamanho do objeto a ser investigado. Sendo assim, considerou-se que uma amostra de 1/4 do total das OSC encontradas no mapeamento seria uma proporção adequada - cerca de 15 organizações. Para definir quais seriam as 15 OSC participantes da amostra, foi feito um cálculo para delimitar a representatividade, conforme representado nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5: Representatividade da amostra por região

Região	Total de OSC	Número representativo
Norte	11	3
Sul	6	1
Leste	3	1
Continental	14	3
Centro	28	7
Total	62	15

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Tabela 6: Representatividade da amostra por causa social

Causa social	Total de OSC	Número representativo
Infância e Adolescência	22	5
Esporte	6	1
Inclusão	5	1
Diversidade	3	1
Direitos sociais	13	3
Socioambiental	3	1
Saúde	4	1
Educação e Cultura	3	1
Idosos	3	1
Total	62	15

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Além de considerar o cálculo da representatividade por região e causa social para seleção da amostra, levou-se em conta a influência das organizações. De acordo com Prim (2021), isso significa ter sucesso no cumprimento de suas missões e ser reconhecida pela sociedade como entidades inovadoras socialmente e trabalhar em âmbito nacional e internacional. Nesse quesito, as organizações selecionadas foram Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM), Instituto Padre Wilson Groh (IVG) e Central Única das Favelas (CUFA) Floripa. À vista disso, a amostra é composta por 15 OSC, com sete da região Central, três da região Continental, uma da região Leste, três da região Norte e uma da região Sul. Em relação à causa social, três são de Direitos sociais, uma de Diversidade, uma de Educação e Cultura,

uma de Esporte, uma de Idoso, uma de Inclusão, cinco de Infância e Adolescência, uma de Saúde e uma Socioambiental, como demonstra a Tabela 6.

#### 4.2.2 Desenvolvimento

A fase de Desenvolvimento contempla as etapas Desconstruir e Integrar, compostas respectivamente pela coleta e categorização dos dados e pela análise dos dados. Com a amostra selecionada, deu-se início à etapa de coleta de dados, que consistiu no envio do convite (Apêndice E) para participação da pesquisa às 15 OSC. Como relembra Maia (2020) deve haver um planejamento para início e término da coleta, pois caso contrário, essa se prolonga demais. O primeiro convite foi enviado no dia 03/11/2021, e a meta era conseguir pelo menos 80% de retorno até a primeira quinzena de dezembro de 2021. Foram realizados, em média, três lembretes durante o período em que o questionário esteve aberto, sendo um deles por ligação. A décima segunda resposta ao questionário foi enviada no dia 16/12/2021, data em que se optou por encerrar o questionário - com 12 respostas. O Quadro 20 relaciona as OSC convidadas para participar da pesquisa e as que responderam ao questionário.

Quadro 20: OSC contatadas para participação da pesquisa

Nome da OSC	Região	Causa social	Participou da pesquisa?
Grupo Abelhas	Continental	Direitos sociais	Sim
Seara Espírita Entrepasto da Fé (SEEDE)	Norte	Direitos sociais	Sim
Associação em Defesa dos Direitos Humanos (ADEH)	Centro	Diversidade	Sim
Central Única das Favelas (CUFA) Floripa	Continental	Educação e Cultura	Sim
Sociedade Espírita de Recuperação Trabalho e Educação (SERTE)	Norte	Idosos	Sim
Associação Florianopolitana de Deficientes Físicos (AFLODEF)	Centro	Inclusão	Sim
Centro de Educação Popular (CEDEP)	Continental	Infância e Adolescência	Sim
Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM)	Centro	Infância e Adolescência	Sim
Instituto Padre Vilson Groh	Centro	Infância e Adolescência	Sim

Casa da Criança no Morro da Penitenciária	Centro	Infância e Adolescência	Sim
Casa Lar Luz do Caminho	Norte	Infância e Adolescência	Sim
Amor e União Contra o Câncer	Centro	Saúde	Sim
Projeto Social Vivendo à Arte	Centro	Esporte	Não
Educandário Espírita Caminhos de Luz	Leste	Direitos sociais	Não
Instituto Ilhas do Brasil	Sul	Socioambiental	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Como demonstra o Quadro 20, das 15 OSC contatadas para participação na pesquisa, 12 responderam ao questionário: seis da região Central, três da região Continental e três da região Norte. No que diz respeito à causa social, duas são de Direitos sociais, uma de Diversidade, uma de Educação e Cultura, uma de Idoso, uma de Inclusão, cinco de Infância e Adolescência e uma de Saúde. Ressalta-se que todas as organizações classificadas como de influência, Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM), Instituto Padre Wilson Groh (IVG) e Central Única das Favelas (CUFA) Floripa responderam à pesquisa. No Quadro 21 está a relação e descrição das OSC participantes da pesquisa por região e por causa.

Quadro 21: Relação e descrição das OSC participantes da pesquisa

Nome da organização	Resumo	Região	Causa	Site
Grupo Abelhas	O Grupo Abelhas é uma OSC que presta atendimento a gestantes carentes através de orientações de pré-natal, vacinas e cuidados aos recém-nascidos, palestras e oficinas. Fundada em 11 de novembro de 1987, foi reconhecido como Utilidade Pública em 04 de setembro de 1995.	Continental	Direitos sociais	<a href="https://grupoabelhas.wordpress.com/">https://grupoabelhas.wordpress.com/</a>
Centro de Educação Popular (CEDEP)	O CEDEP é uma OSC cujo objetivo é contribuir com a formação de pessoas, em especial crianças, adolescentes e jovens, em uma perspectiva de promoção da cidadania. Oferece, através de seus diversos projetos, ações que atendem o público no	Continental	Infância e Adolescência	<a href="http://cedeponline.com.br/">http://cedeponline.com.br/</a>

	âmbito pedagógico e de desenvolvimento territorial.			
Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM)	O ICOM atua como Fundação Comunitária, apoiando empresas e indivíduos para que possam fazer investimentos sociais e doações com alto impacto social. Ao mesmo tempo, auxilia organizações da sociedade civil a terem uma gestão mais eficiente e a servirem como canais de participação dos cidadãos para melhorarem a qualidade de vida na Grande Florianópolis e em Santa Catarina.	Centro	Infância e Adolescência	<a href="https://www.icomfloripa.org.br/">https://www.icomfloripa.org.br/</a>
Instituto Padre Wilson Groh	O Instituto Pe. Wilson Groh é um espaço de articulação de ideias e construção de pontes que unem pessoas e organizações na busca do florescimento da solidariedade estrutural. Como uma organização sem fins lucrativos, trabalha articuladamente em rede com outras seis organizações e em parceria com duas instituições de ensino – formando a Rede IVG -, além de oferecer programas formativos e de apoio a crianças, adolescentes e jovens, desenvolvendo ações educativas e assistenciais na Grande Florianópolis e Guiné-Bissau, na África.	Centro	Infância e Adolescência	<a href="http://www.redeivg.org.br">www.redeivg.org.br</a>
Casa da Criança no Morro da Penitenciária	A Casa da Criança é uma ONG sem fins lucrativos que atende 110 crianças e adolescentes de seis a dezesseis anos em Florianópolis. É um Ponto de Cultura, tem reconhecimento de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal e foi Campeã Nacional do Prêmio Itaú UNICEF categoria médio porte em 2011.	Centro	Infância e Adolescência	<a href="http://www.casadacriancamp.org.br">www.casadacriancamp.org.br</a>
Associação Florianopolitana de Deficientes Físicos (AFLODEF)	Atuante desde 1985, a AFLODEF busca melhor qualidade de vida para pessoas com deficiência física e suas respectivas famílias, fortalecendo os talentos e proporcionando a valorização e reabilitação dessas pessoas através do esporte, cursos profissionalizantes e colocação dessas pessoas no mercado de trabalho com o objetivo de	Centro	Inclusão	<a href="http://www.aflodef.org.br">http://www.aflodef.org.br</a>

	garantir o aumento da autoestima e um mínimo de dignidade dessa parcela da população.			
Casa Lar Luz do Caminho	Uma associação de caráter filantrópico, sem fins econômicos, voltada para a assistência social e tendo como objetivo acolher crianças de ambos os sexos, de zero a cinco anos de idade, tendo seus direitos violados e necessitando do acolhimento institucional, segundo determinação judicial.	Norte	Infância e Adolescência	<a href="https://www.facebook.com/casalarluzdocaminho">https://www.facebook.com/casalarluzdocaminho</a>
Sociedade Espírita de Recuperação Trabalho e Educação (SERTE)	A SERTE é uma entidade espírita, filantrópica e educacional, sem fins econômicos e com sede em Florianópolis. Suas obras sociais envolvem assistência a 57 idosos, até 10 crianças abrigadas em tempo integral, além de 292 crianças no Educandário, educação infantil e pré-escolar	Norte	Idosos	<a href="https://serte.org.br/">https://serte.org.br/</a>
Central Única das Favelas (CUFA) Floripa	A Central Única das Favelas é uma organização não governamental brasileira, originalmente fundada em 1999 por jovens negros da favela Cidade de Deus. Em Florianópolis, a CUFA atua em mais de 40 favelas do município.	Continental	Educação e Cultura	<a href="https://www.instagram.com/cu-fa.floripa/">https://www.instagram.com/cu-fa.floripa/</a>
Seara Espírita Entrepasto da Fé (SEEDE)	A é uma entidade filantrópica, reconhecida de utilidade pública, que desenvolve trabalhos de assistência social voltados a pessoas e famílias carentes, atingindo crianças, jovens e adultos.	Norte	Direitos sociais	<a href="http://seede.org.br/novosite">http://seede.org.br/novosite</a>
Amor e União Contra o Câncer (AMUCC)	A AMUCC atende pacientes de diversos tipos de câncer e seus projetos transformadores nas áreas de educação, prevenção, <i>advocacy</i> e controle social.	Centro	Saúde	<a href="https://www.amucc.org.br/">https://www.amucc.org.br/</a>
Associação em Defesa dos Direitos Humanos (ADEH)	A ADEH é uma ONG que atua na garantia de direitos, da promoção de saúde e da discussão no campo dos Direitos Humanos e das políticas TLGB (Travestis, Transexuais, Lésbicas, Gays e Bissexuais).	Centro	Diversidade	<a href="https://adehdireitoshumanos.wordpress.com/sobre/">https://adehdireitoshumanos.wordpress.com/sobre/</a>

Fonte: Elaborado pela autora (2022)



Conforme já antecipado no capítulo de Introdução, no Brasil, existem 815.676 OSC em atividade. Os eixos de atuação mais representativos são desenvolvimento e defesa de direitos (45%); religião (20%) e cultura e recreação (11%). Este fator pode ser observado também nesta dissertação, pois quatro OSC são de origem religiosa: Instituto Padre Vilson Groh; Casa Lar Luz do Caminho; Sociedade Espírita de Recuperação Trabalho e Educação (SERTE) e Seara Espírita Entrepasto da Fé (SEEDE).

Para iniciar a categorização do objeto OSC, constatou-se que as perguntas do próprio questionário já determinam as categorias principais: causa social da instituição, região da instituição, sustentabilidade financeira, quantidade de colaboradores, estratégia geral, estratégia com *stakeholders*, estratégia de comunicação, desafios e cultura da doação. O Quadro 22 explica as categorias elaboradas.

Quadro 22: Categorias do objeto OSC

<b>Categoria principal</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Opções de resposta</b>
Causa da instituição	-	Educação e Cultura, Infância e Adolescência; Esporte; Inclusão; Diversidade; Direitos sociais; Socioambiental; Saúde e Idosos
Região da instituição	-	Norte; Sul; Leste; Continental; Centro
Sustentabilidade financeira	Avaliação da sustentabilidade a médio e longo prazo	Sim Não
	Fontes de financiamento	Investimento público (convênios com o governo, emendas parlamentares e outros) Investimento privado (parcerias com fundações, associações) Leis de incentivo fiscal Doações (verba direta de pessoas e empresas de modo regular) Venda de produtos ou serviços Realização de eventos (jantares, bingos, bazares etc.) Editais de fomentos públicos e/ou privados Outros
Estratégia geral	Definição de planejamento estratégico	Sim Não
	Quantidade de colaboradores remunerados	Entre 1 e 5 pessoas Entre 5 e 10 pessoas Entre 10 e 20 pessoas Mais de 20 pessoas Não há pessoas remuneradas na organização
	Frequência das capacitações dos colaboradores	Uma vez por ano Duas vezes por ano Três vezes por ano

		Quatro vezes por ano Mais de quatro vezes por ano Não recebe capacitações
Estratégia com <i>stakeholders</i>	Definição do papel dos <i>stakeholders</i>	1 Não há um plano de definição de partes interessadas 2 3 4 5 Há definição e temos um plano de comunicação/relacionamento para cada parte interessada
	Equipe dedicada <sup>47</sup> ao relacionamento	Sim, 1 pessoa Sim, entre 1 e 5 pessoas Sim, mais de 5 pessoas Sim, mas a pessoa também faz outras atividades dentro da instituição Não
	Avaliação da parceria com outras OSC	1, 2, 3, 4 ou 5 (sendo 1 pouco importante e 5 muito importante)
	Avaliação da parceria com poder público	1, 2, 3, 4 ou 5 (sendo 1 pouco importante e 5 muito importante)
	Avaliação da parceria com iniciativa privada	1, 2, 3, 4 ou 5 (sendo 1 pouco importante e 5 muito importante)
Estratégia de comunicação	Objetivo da estratégia de comunicação	Educação ao público: fornecer ao público informações para que possa mudar comportamento Defesa de uma causa: trabalhar para influenciar políticas públicas Marketing: vender serviços ou produtos Publicidade: dar visibilidade a um evento, ação ou causa Engajamento e recrutamento: trabalho com apoiadores ou grupos de apoio já existentes ou novos Mobilização de recursos: comunicar-se com potenciais doadores para captação
	Nível de presença digital	1, 2, 3, 4 ou 5
	Equipe dedicada à comunicação	Sim, 1 pessoa Sim, entre 1 e 5 pessoas Sim, mais de 5 pessoas Sim, mas a pessoa também faz outras atividades dentro da instituição Não
Desafios	Principais desafios da organização	Resposta dissertativa
	Identificação de necessidades	Estruturação/planejamento Redes sociais <i>Site</i> Recursos financeiros Fortalecimento e reconhecimento de marca

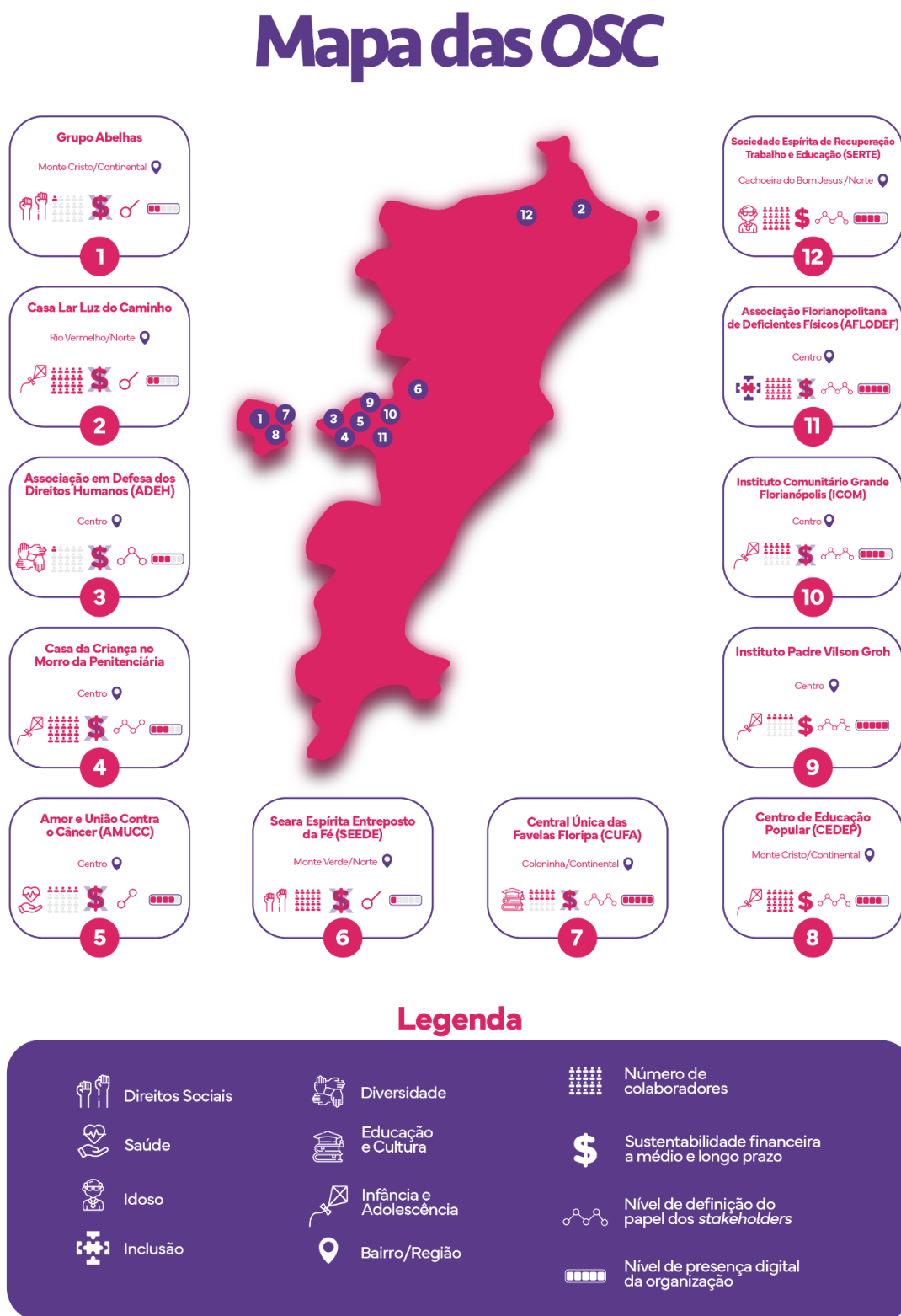
<sup>47</sup> Entende-se por equipe dedicada aquela que é exclusiva à determinada atividade ou área em período integral de trabalho.

		Campanha de captação de recursos Fidelização das partes interessadas Capacidade de inovação Recursos humanos Acesso a uma rede de apoio para fornecimento de produtos e serviços à organização
	Uma solução para um desafio	Resposta dissertativa
	Definição de um espaço para solução dos desafios	Resposta dissertativa
	Elementos deste espaço	Resposta dissertativa
	<i>Stakeholders</i> essenciais do espaço	Grandes empresas da cidade Startups Profissionais de diversas áreas do conhecimento Prefeitura Ministério Público Associações e fundações (ex: ACATE, Sebrae, ACIF, Aemflo, CREA) Imprensa
	Profissionais essenciais do espaço	Resposta dissertativa
Cultura da doação		Resposta dissertativa

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Assim como na seção de Resultados do objeto *media lab*, optou-se por representar os resultados da análise de dados do objeto OSC por meio de um infográfico (Figura 40) que conecta as categorias apresentadas. As principais descobertas serão detalhadas nesta seção.

Figura 40: Mapa das OSC

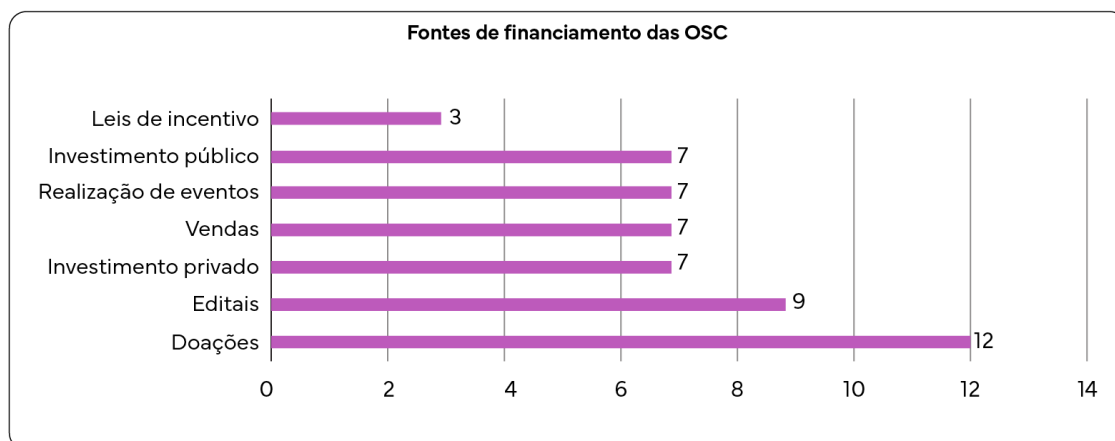


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A interpretação da categoria de sustentabilidade financeira confirmou o entendimento do capítulo de Fundamentação Teórica desta dissertação, que estabeleceu que não é possível pensar o papel e a atuação das OSC no Brasil sem recorrer ao debate sobre o fortalecimento da sociedade civil e suas múltiplas relações com o Primeiro e o Segundo Setor. Se o negócio não tem a estrutura nem a administração necessárias, o bem que gera não é sustentável (ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS, 2016), ou seja, a sustentabilidade financeira não é única forma de comprovar o sucesso de uma organização.

Quanto à sustentabilidade financeira, 75%, ou seja, nove OSC, alegaram que não são sustentáveis financeiramente a médio e longo prazo. Apenas CEDEP (Infância e Adolescência), SERTE (Idosos) e Instituto Padre Wilson Groh (Infância e Adolescência) afirmam dispor de uma projeção financeira suficiente para operar nos próximos cinco anos. Em relação à diversificação das fontes de financiamento, a principal é a doação (12), seguida dos editais (9). A Figura 41 expõe as fontes de financiamento utilizadas pelas OSC participantes da pesquisa.

Figura 41: Fontes de financiamento das OSC



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A Figura 41 demonstra que todas as OSC dependem de doações e 75% delas contam com editais para contribuir com a diversificação das fontes de financiamento. O investimento público, o investimento privado, a realização de eventos e a venda de produtos e serviços fazem parte das fontes de financiamento de sete organizações e apenas três atuam com leis de incentivo fiscal (ICOM, SERTE e AFLODEF). Vergueiro (2019) ressalta que uma organização da sociedade civil não pode depender de um ou poucos doadores e que não pode jamais se encontrar em posição de tamanha vulnerabilidade que, ao não conseguir acessar uma fonte, sofra um impacto financeiro que a impeça de continuar atuando e cumprindo sua missão.

Mesmo que algumas das organizações da amostra não sejam sustentáveis financeiramente a médio e longo prazo, nenhuma é dependente de apenas uma fonte de financiamento, o que revela maturidade da gestão financeira.

Fritz (2019) atesta que além da diversificação das fontes de financiamento, a OSC deve usufruir de financiamentos contínuos e financiamentos ocasionais. A receita recorrente pode ser contada ano a ano, enquanto a ocasional ocorre em momentos irregulares. Os investimentos privados e públicos e a venda de produtos e serviços são exemplos de financiamentos contínuos, enquanto os editais e a realização de eventos são exemplos de financiamentos ocasionais.

O sucesso financeiro, contudo, não é o principal objetivo das OSC e os indicadores financeiros não demonstram se uma organização está cumprindo ou não sua missão. A eficácia deve corresponder ao grau de atendimento às demandas da sociedade em relação aos serviços por ela oferecidos e, com isso, as medidas financeiras tendem a inibir ou estimular suas ações, mas não devem ser consideradas o objetivo central do modelo. Nas OSC, a perspectiva do beneficiário e a do investidor devem estar, lado a lado, no topo do modelo de negócio. O beneficiário quase certamente não é aquele que financia o serviço prestado pela OSC e, mesmo quando o é, dificilmente será o único responsável pelo seu custeio. Por este ângulo, a mobilização de recursos não significa apenas assegurar recursos novos ou adicionais, mas também otimizar os recursos existentes (ROSA, 2018 e CARVALHO e FELIZOLA, 2009).

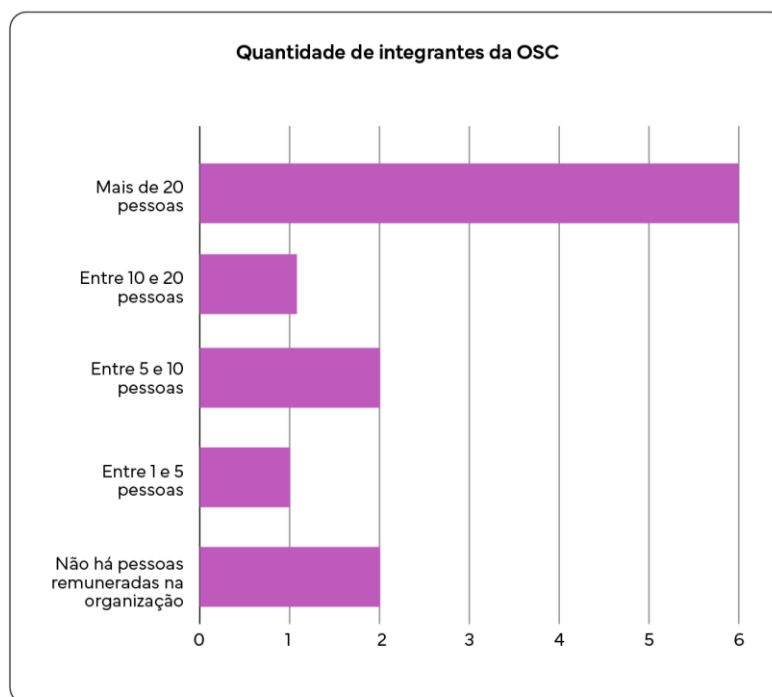
Tais argumentos estão alinhados à noção de sustentabilidade financeira em negócios sociais, que buscam a geração de valor social a partir de alternativas para problemas sociais. Gonçalves, Sugahara e Ferreira (2020) reiteram que a geração de valor social, para perdurar, depende da forma como as organizações gerenciam a sustentabilidade financeira do negócio. Nos negócios sociais, as necessidades da população, podem resultar em bem-estar social, bem como em resultados que geram lucro. Desse modo, o lucro pode ser integralmente reinvestido nas organizações.

Alinhada à sustentabilidade, a gestão financeira representa um dos principais desafios e, por isso, o planejamento financeiro pode ser uma ferramenta básica para auxiliar na tomada de decisões. A evidenciação contábil é a forma mais usual, e em muitas entidades é a única forma para demonstrar à sociedade o valor social de suas atividades. Assim, a adequação da evidenciação contábil das entidades do Terceiro Setor pode ser considerada como índice de transparência dessas entidades, informação de suma importância para gerar crédito a essas OSC diante da sociedade (ALMEIDA, 2021; SILVEIRA e BORBA, 2009).

A categoria estratégia geral reúne elementos organizacionais que garantem a continuidade e evolução de OSC: pessoas, planejamento e capacitação. Filho, Souza e Filho (2010) explicam que as instituições do terceiro setor também devem fazer uso de técnicas administrativas eficazes já que precisam desenvolver sua auto sustentabilidade para poder desempenhar bem seu papel. O uso do planejamento estratégico por instituições do Terceiro Setor contribui para a alocação de recursos e fortalece a sustentabilidade financeira. Entre as OSC da amostra, nove (9) afirmaram possuir planejamento estratégico, enquanto três (3) não o possuem, são elas: Seede, Casa Lar Luz do Caminho e Grupo Abelhas - não à toa, as três organizações não são sustentáveis financeiramente a médio e longo prazo.

No que diz respeito à quantidade de colaboradores remunerados da organização, verificou-se que seis (6) OSC possuem mais de 20 pessoas e, destas, duas são sustentáveis financeiramente a médio e longo prazo (CEDEP e SERTE) e duas (2) não dispõem de pessoas remuneradas (ADEH e Grupo Abelhas). Uma organização (AMUCC) possui entre 1 e 5 pessoas remuneradas na equipe; uma organização (CUFA Floripa) possui entre 5 e 10 pessoas e uma organização (ICOM) possui entre 10 e 20 pessoas. A figura 42 demonstra a quantidade de integrantes das OSC da amostra.

Figura 42: Quantidade de colaboradores das OSC



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Estraviz (2019) comenta que as OSC costumam buscar voluntários que substituam atividades estratégicas e constantes da organização, que nunca deveriam ser realizadas por voluntários, que tem como característica a sazonalidade e a inconstância. Segundo ele, o que é estratégico deve ser profissionalizado, pois o voluntariado não é um mecanismo de economizar custos e sim potencializar o trabalho pela causa.

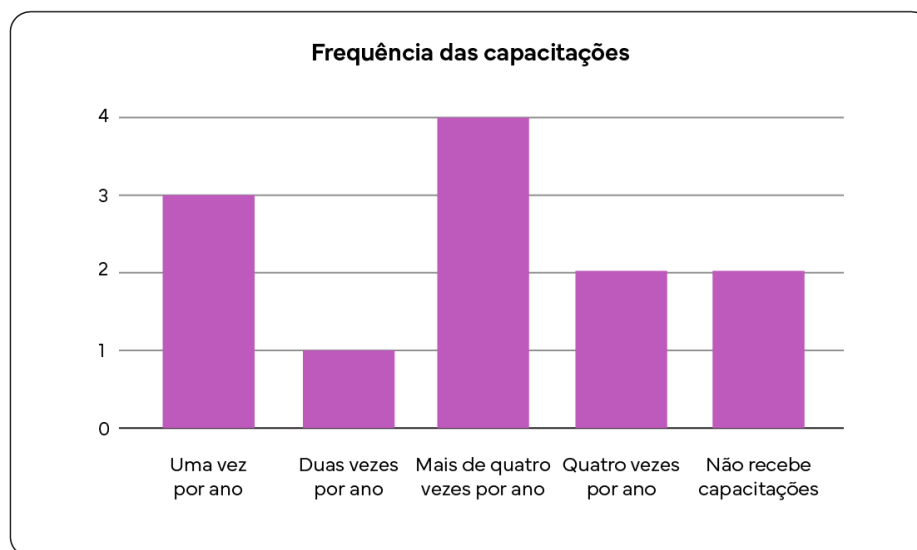
Cabe um professor de idiomas para uma entidade que trabalha com adolescentes porque o idioma é um *plus* no serviço, mas não cabe buscar professores voluntários se a entidade atua somente com formação. A não ser (sempre há exceções) que a entidade atue somente com voluntários, o que requer outras estratégias, envolvendo forte formação de voluntários, principalmente para objetivar o compromisso contínuo (ESTRAVIZ, 2019, p.131).

Ramos (2012) alega que, muitas vezes, a força que o Terceiro Setor representa na economia é ignorada, reforçando a ideia de que é um setor baseado no voluntariado. A autora argumenta que a profissionalização é primordial de modo a não desacreditar as atividades emergentes das organizações. A autora reforça que o Terceiro Setor movimenta profissionais tal como o Estado e o Mercado e a profissionalização não se refere apenas à captação de mão de obra qualificada, mas à formação dos indivíduos envolvidos no setor, nomeadamente os voluntários, de forma a tornar as respostas eficazes. Ou seja, para uma gestão profissional, é fundamental uma equipe dedicada - e voluntários qualificados.

Em relação à frequência das capacitações dos colaboradores, quatro (4) organizações informaram receber capacitações mais de quatro vezes por ano. Destas, duas (2) são sustentáveis financeiramente: Serte e Instituto Pe. Wilson Groh. As OSC Seede e Grupo Abelhas alegaram não receber capacitações - e não possuem planejamento estratégico. A Figura 43 demonstra a frequência que as OSC da amostra recebem capacitações.



Figura 43: Frequência de capacitações



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O planejamento estratégico, a frequência de capacitações e a sustentabilidade financeira não constituem, necessariamente, uma relação direta de causa e consequência. Contudo, a constante capacitação das equipes para responder aos desafios de efetividade de desempenho e ajudam nos resultados de sustentabilidade da OSC sem comprometer seus valores essenciais. O planejamento força a administração a definir ações, responsáveis, prazos, custos, enfim, rotinas que venham permitir que a estratégia saia do papel e se realize de fato. Além de avaliar a distribuição de cargas entre os participantes, permite avaliar se o perfil e o potencial dos colaboradores estão de acordo com as necessidades presentes e futuras da organização (JUNQUEIRA e PADULA, 2019; FILHO, SOUZA e FILHO, 2010)

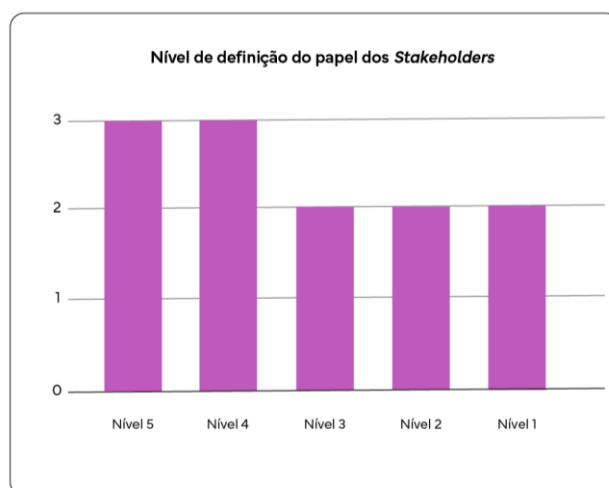
A categoria estratégia com *stakeholders* delimita o campo de atuação das OSC com suas partes interessadas em termos de definição, avaliação e equipe dedicada. De acordo com Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários. Os primários são aqueles que, sem sua participação, a organização não poderia sobreviver, havendo alto grau de interdependência. Os secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não possuem relações diretas com a organização. O apoio de *stakeholders* primários contribui diretamente para solidez financeira e o desenvolvimento de iniciativas em OSC.

Freeman (1984) trata a gestão de *stakeholders* em três níveis: racional, processual e transacional. No nível racional, é necessário identificar quais são os *stakeholders* da organização e qual a sua posição. No nível processual, é necessário compreender quais os

processos organizacionais envolvidos nos relacionamentos com os *stakeholders*, e como esses processos estão relacionados com o nível racional. O nível transacional refere-se às negociações e barganhas da organização com os *stakeholders*, e as relações existentes entre essas negociações e os dois níveis anteriores.

Assim, um dos elementos da categoria *stakeholders* objetivava avaliar o nível de definição do papel dos *stakeholders* das OSC, se racional, processual ou transacional. O nível um (1) representava a não existência de definição de papéis e o nível cinco (5) caracterizava, além da definição do papel, um plano de comunicação e relacionamento com cada *stakeholder*. Das 12 OSC da amostra, três classificaram o nível como cinco (5): AFLODEF CUFA Floripa e Instituto Pe. Vilson Groh; e duas como nível um (1): Casa Lar Luz do Caminho e Grupo Abelhas. A Figura 44 exibe os resultados desta categoria.

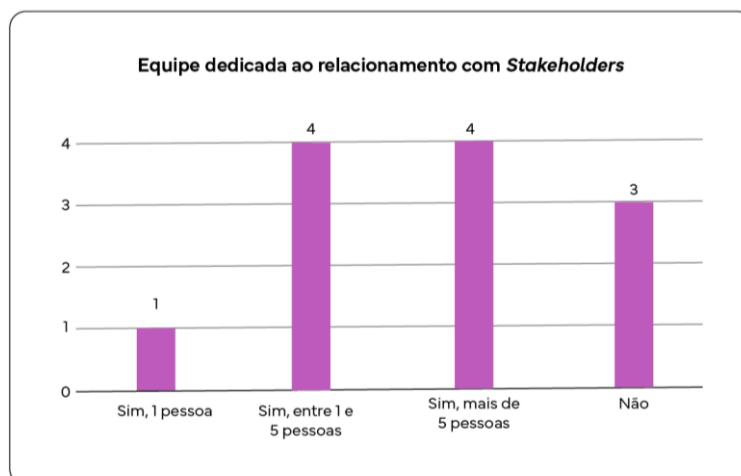
Figura 44: Nível de definição do papel dos *stakeholders*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A partir da interpretação da Figura 44, é possível afirmar que a maioria das OSC, ou seja oito, da amostra possuem nível transacional ou processual com *stakeholders* (5, 4 e 3) e quatro organizações estão evoluindo no nível racional - e compreendendo a importância da definição dos papéis de seus *stakeholders*. No que concerne à equipe dedicada para relacionamento com *stakeholders*, quatro (4) organizações contam com mais de cinco pessoas na equipe; quatro (4) contam com entre 1 e 5 pessoas, uma (1) conta com apenas uma pessoa e três (3) organizações não possuem colaborador dedicado ao relacionamento com *stakeholders*. A Figura 45 demonstra a quantidade de colaboradores dedicados ao relacionamento com *stakeholders* nas OSC participantes da pesquisa.

Figura 45: Equipe dedicada ao relacionamento com *stakeholders*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Uma descoberta interessante foi que as organizações que classificaram o nível de definição do papel de *stakeholders* como 5 ou 4 (AFLODEF, CUFA Floripa, Instituto Pe. Wilson Groh, CEDEP, ICOM e SERTE) são as que contam com mais colaboradores dedicados ao relacionamento. Este dado mostra que quanto mais madura é a organização em relação à importância de conhecer e se relacionar com seus *stakeholders*, mais atenção ela investe neste relacionamento, por meio de colaboradores dedicados.

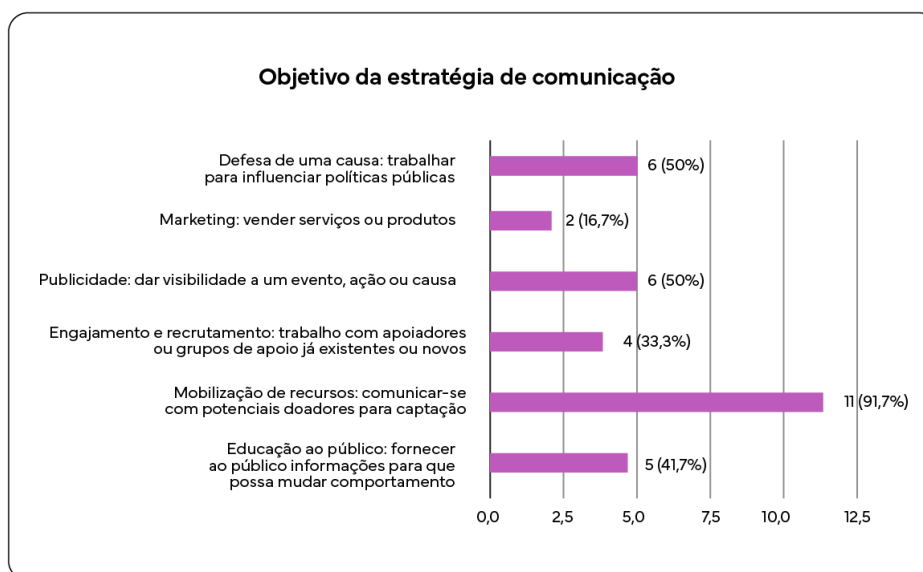
O elemento avaliação da categoria *stakeholders*, por sua vez, almeja estabelecer o nível de importância que cada OSC da amostra confere a cada *stakeholder*. A maioria (10) das organizações classificaram o nível de importância da articulação com outras OSC como cinco (5); nove (9) organizações atribuíram nível cinco (5) para a articulação com o poder público e oito (8) OSC concederam nível cinco (5) para a articulação com a iniciativa privada. Stocker e Mascena (2019) alertam que diferentes grupos de *stakeholders* ou o mesmo grupo em diferentes momentos pode ser gerenciado em diferentes níveis.

Por este motivo, faz-se importante diferenciar a natureza apropriada do engajamento das firmas com seus *stakeholders* e a qualidade dessas relações, uma vez que essas nuances nas práticas de engajamento, influenciam a maneira como esses *stakeholders* irão se envolver e estar dispostos a contribuir com os objetivos da organização. Valle e Sarturi (2021) complementam que a capacidade de engajamento pode ser desenvolvida por meio de estratégias que vão desde a reativa, envolvendo minimamente os *stakeholders* nos processos organizacionais, até aquelas com alto grau de envolvimento, em que os *stakeholders* têm uma participação ativa no processo decisório da organização.

A categoria estratégia de comunicação ambiciona avaliar o objetivo da comunicação, o nível de presença digital e a equipe dedicada à comunicação. Bonadio e Kondziolková (2019) asseguram que o sucesso das organizações está na sua identidade, no seu posicionamento institucional e no seu engajamento em torno do seu propósito e da sua causa. É por meio da gestão da comunicação que o posicionamento institucional se concretiza. GIFE (2017) entende que a estratégia de comunicação é estruturante e central na construção de narrativa, mobilização e defesa de direitos.

Para compreender qual era o objetivo da estratégia de comunicação das OSC participantes da pesquisa, definiu-se as categorias de: Educação ao público; Defesa de uma causa; Marketing; Publicidade; Engajamento e recrutamento e Mobilização de recursos, sendo que as OSC tinham a possibilidade de escolher mais de um objetivo. Quase a totalidade, ou seja, 11 OSC responderam que a mobilização de recursos é o objetivo da estratégia de comunicação. Outros objetivos que se destacaram foram: defesa de uma causa (6); publicidade (6), e educação ao público (5). As OSC que se classificam como sustentáveis financeiramente a médio e longo prazo (SERTE, Instituto Pe. Vilson Groh e CEDEP), além do objetivo de mobilização de recursos, possuem em comum a comunicação voltada à publicidade, para dar visibilidade a um evento, ação ou causa. A Figura 46 resume os objetivos da estratégia de comunicação apontados pelas organizações.

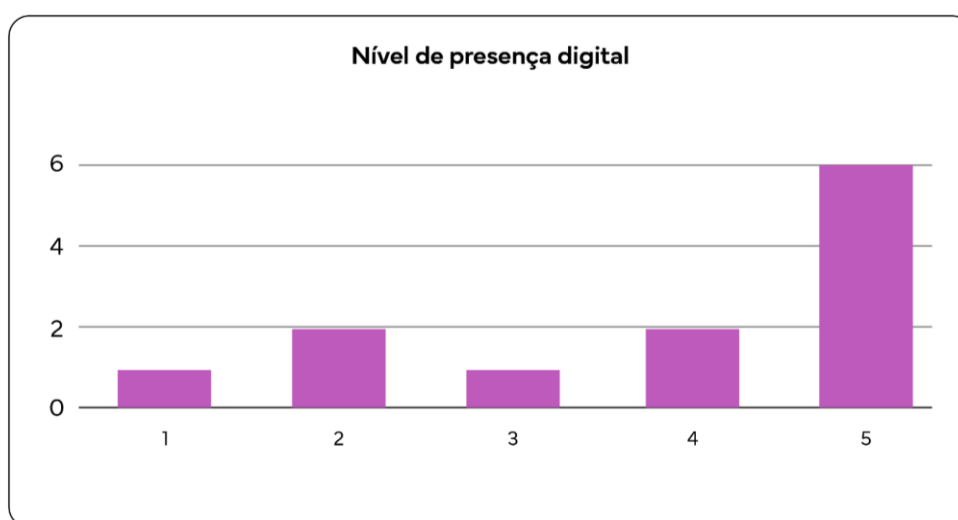
Figura 46: Objetivo da estratégia de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Já o elemento nível de presença digital serviu para analisar como a OSC se firma nos meios digitais, com o objetivo de o relacionamento com os *stakeholders*. Para promover maior compreensão sobre os níveis de presença digital, o questionário recomendou que as OSC considerassem o nível básico como a presença em e-mail e WhatsApp e nível avançado como dispor de *site* próprio e atualizado com frequência e a presença nas principais redes sociais, além de um planejamento para gestão destes canais. A Figura 47 demonstra o nível de presença digital das 12 organizações da pesquisa.

Figura 47: Nível de presença digital

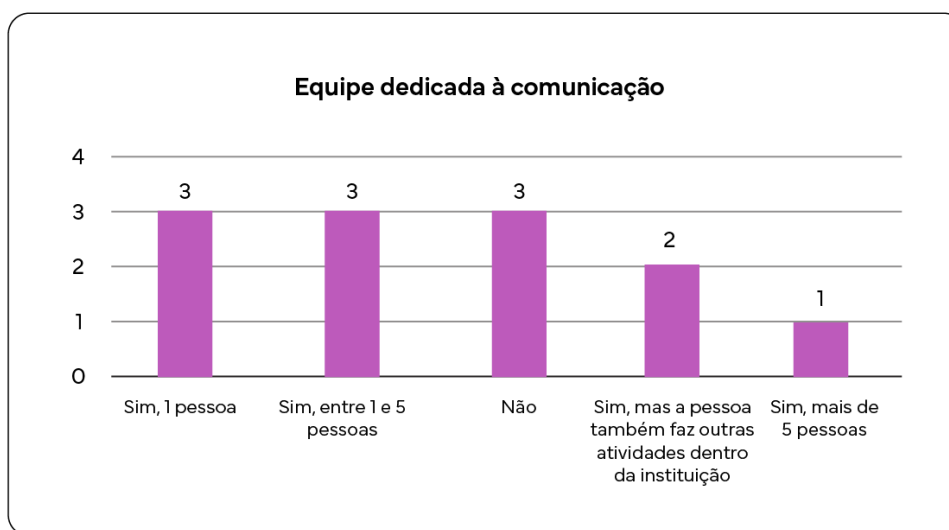


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

As organizações de influência apontadas no início desta seção (ICOM, CUFA Floripa e Instituto Pe. Wilson Groh) possuem nível 5 de presença digital. Além destas, a AFLODEF e o CEDEP informaram possuir nível 5. A AMUCC, a Casa da Criança do Morro da Penitenciária e ADEH têm nível médio e a Casa Lar Luz do Caminho, Grupo Abelhas e Seede classificaram seu nível de presença digital como baixo. Sendo a cibercultura um modelo que compreende as relações entre as TIC, a própria informação e a cultura, é necessário levar em conta que os novos ambientes representam mais que avanços tecnológicos. Pinto e Baldessar (2020) enfatizam que o uso estratégico da tecnologia pode permitir que organizações comuniquem sua missão e valores a um público maior que o de suas partes interessadas. Essa estratégia pode potencializar não apenas o reconhecimento de nome das instituições (algo apontado anteriormente como uma vantagem para a mobilização de recursos), mas abrir caminhos para uma cultura cada vez mais digital nas organizações, diminuindo custos operacionais, agilizando processos internos e externos e trazendo maior flexibilidade e transparência.

No que concerne à equipe dedicada à comunicação, três (3) organizações possuem uma pessoa; três (3) possuem entre 1 e 5 pessoas; uma (1) possui mais de cinco pessoas; duas (2) afirmaram contar com uma pessoa na equipe, mas ressaltaram que o colaborador também se dedica a outras atividades da organização (AFLODEF e ADEH) e três (3) não possuem equipe dedicada à comunicação (AMUCC, Casa Lar Luz do Caminho e Grupo Abelhas). A Figura 48 mostra a quantidade de pessoas envolvidas nas atividades de comunicação das OSC da amostra.

Figura 48: Equipe dedicada à comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A categoria de desafios pretendia identificar desafios e detectar possíveis soluções para eles, seja na forma de recursos humanos, físicos ou organizacionais. Na resposta dissertativa, quase 100% das OSC indicaram que o principal desafio é o financeiro. O Quadro 23 demonstra as respostas, na íntegra, das OSC da amostra.

Quadro 23: Principal desafio da OSC

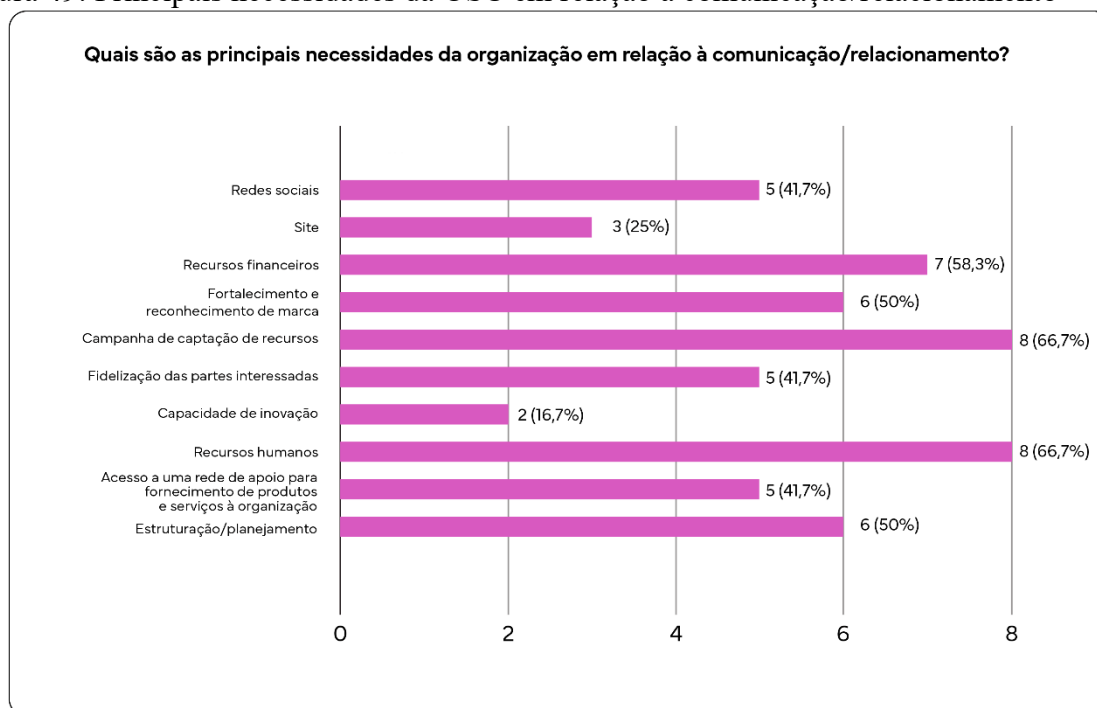
Nome da organização	Principal desafio
SERTE	Pagamento de pessoal
Instituto Pe. Wilson Groh	Para o trabalho que realizamos (programas, projetos e ações pontuais), contamos com um grupo pequeno de colaboradores. Nosso maior desafio hoje é conciliar todas as demandas de maneira eficaz e com leveza.
CUFA Floripa	Organização de voluntários
ICOM	Mobilização de recursos livres para a sustentabilidade institucional e ter uma pessoa dedicada para a mobilização.

CEDEP	Manter voluntários ativos, criar uma cultura de doações recorrentes e gestão das redes sociais
AFLODEF	Questão financeira, pois o projeto é "engessado", não tem como atender outras demandas dos beneficiários. O projeto é só para aquela finalidade.
AMUCC	Captação de recursos e marketing
Casa da Criança do Morro da Penitenciária	Captação de recursos para obras de estrutura física da instituição.
ADEH	Captação de recursos
Casa Lar Luz do Caminho	Recursos
Grupo Abelhas	Falta de recursos
Seedede	Recursos financeiros

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Outro elemento da categoria de desafios dizia respeito às necessidades da OSC em relação à comunicação e ao relacionamento. Este campo permitia a seleção de mais de uma opção. As necessidades mais dominantes foram recursos humanos e campanhas de captação de recursos (8); seguidas de recursos financeiros (7), fortalecimento e reconhecimento de marca (6) e estrutura e planejamento (6). As necessidades de fidelização de *stakeholders*, acesso a uma rede de apoio para fornecimento de produtos e serviços da organização e redes sociais também aparecem como centrais. A Figura 49 elenca as principais necessidades das OSC.

Figura 49: Principais necessidades da OSC em relação à comunicação/relacionamento



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Surpreendentemente, apenas duas OSC citaram a capacidade de inovação como uma necessidade CEDEP - organização que apresentou maturidade organizacional nas respostas ao questionário, e Casa Lar Luz do Caminho - que mostrou, em suas respostas, ser uma organização com mais desafios que as demais. Pinto e Teixeira (2021) alertam que a inovação social não é algo que pode ser solicitado, sobretudo num cenário de restrições financeiras, competitividade e *stakeholders* buscando impacto social a curto prazo. Contudo, para antecipar demandas e resolver problemas coletivos por meio da inovação social, são necessários investimentos em capacitação – o que requer visão de longo prazo, ou seja, planejamento estratégico.

O propósito da pergunta “Se você pudesse elencar uma única solução que ajudaria a sua organização a resolver um desafio, qual seria?” do questionário era compreender como as organizações julgam as soluções para seus desafios. A resposta era dissertativa, logo as OSC puderam explanar suas opiniões, mas duas organizações não responderam à questão (SERTE e SEEDE). O Quadro 23 mostra as soluções indicadas pelas OSC.



Quadro 24: Soluções para desafios

Nome da organização	Solução
Instituto Pe. Wilson Groh	Investimento em tecnologia
CUFA Florianópolis	Recursos para livre dimensão social
ICOM	Discussão coletiva e multidisciplinar do desafio
CEDEP	Recursos humanos capacitados para executar determinado projeto ou ação
AFLODEF	Voluntários engajados na área de marketing e captação de recursos
AMUCC	Estrutura física adequada .
Casa da Criança do Morro da Penitenciária	A conquista de um espaço físico próprio.
ADEH	Busca de novos associados
Casa Lar Luz do Caminho	Voluntários novos, pois hoje há apenas 15 voluntários
Grupo Abelhas	Estabilidade financeira

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

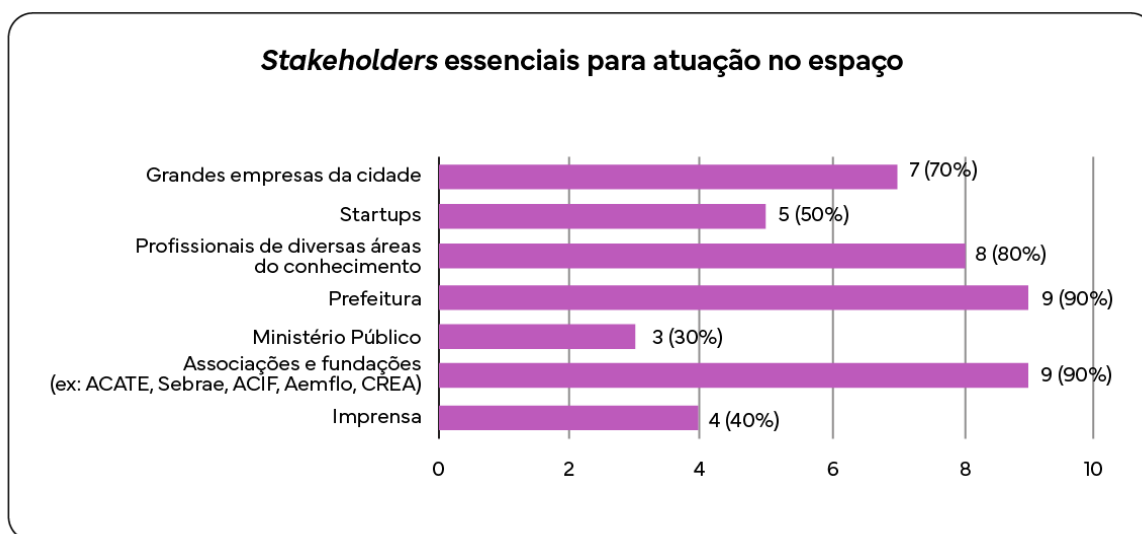
No total, quatro (4) organizações apontaram que a solução para seus desafios está na busca e engajamento de recursos humanos. A estrutura física é indicada como a solução de duas (2) organizações. O resultado é curioso, pois mesmo que a maioria das OSC tenham elencado a parte financeira como o principal desafio da organização, elas veem os recursos humanos como a solução para tais desafios. Para melhor compreensão das soluções, foram feitas perguntas complementares sobre como seria o espaço físico, quais seriam os elementos deste espaço e quais seriam os recursos humanos necessários para atuação neste espaço.

A pergunta “Se houvesse um espaço destinado a auxiliar a organização a se desenvolver em seus desafios, como ele seria? ” obteve respostas como: “centro de tecnologia para terceiro setor” (CUFA Floripa); “um espaço de melhoria contínua” (ICOM) e “poderia ser digital, mas físico também para troca de ideias, pois só o digital seria pouco” (AFLODEF); “um espaço para troca de informações entre as organizações, onde pudessem se reunir com periodicidade e também disponibilizar para as ONGs que não possuem espaço para realizar suas capacitações internas” (AMUCC); “entender que cada instituição possui especificidades assim como os seus colaboradores” (ADEH).

Os elementos que não poderiam faltar neste espaço são “conexão, acolhimento, colaboração e empatia” (ICOM); pessoas engajadas que tenham vontade de colaborar com o fortalecimento das organizações (AMUCC) e que conheçam a histórias e as necessidades (Casa da Criança do Morro da Penitenciária); e sensibilidades fortíssimas para as pessoas que se disponibilizariam a ofertar esse serviço para as ONGS, a fim de conhecerem as realidades, dificuldades e especificidades de cada instituição. É necessário um aprofundamento profundo de todas as causas, para também não ser um lugar que reproduza as violências que enfrentamos (ADEH).

Acerca dos *stakeholders* essenciais para as organizações, nove (9) mencionaram a Prefeitura e associações e fundações; oito (8) indicaram o envolvimento de profissionais de diversas áreas do conhecimento; sete (7), as grandes empresas da cidade e cinco (5) as *startups*. A figura 50 mostra os *stakeholders* essenciais para atuação no espaço.

Figura 50: *Stakeholders* essenciais para atuação no espaço



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

As oito (8) organizações que caracterizaram profissionais de diversas áreas do conhecimento como *stakeholders* essenciais do espaço foram convidadas a detalhar quais seriam essas áreas. As respostas versaram entre comunicação (publicidade e marketing); saúde (medicina, odontologia, educação física, psicologia) e sociais aplicadas (direito, arquitetura, pedagogia e administração) - o que evidencia a necessidade da interdisciplinaridade para solução dos desafios das OSC.

Em campo aberto para respostas dissertativas, a última categoria tratava da avaliação da cultura da doação florianopolitana. As respostas se dividiram entre “positiva, quando há incentivo” e “mediana” ou “fraca” ou “incipiente”. Isso mostra que há espaço para desenvolvimento do setor e, mais que isso, há vontade em articular a rede para troca de experiências.

“A grande parte das instituições reproduzem um modelo centrado nas expressões capitalistas e se entendem como concorrentes uma das outras. Muitas pessoas que atuam nesses espaços, veem ele como uma forma de projetarem as suas vidas para uma carreira pública ou política e não necessariamente desempenharem o papel necessário para de fato executar aquilo que se propõem a fazerem” (ADEH, coleta de dados primários da autora, 2022)

“Precisamos trabalhar em rede, pois consideramos que todas as organizações, independente da área de atuação, se complementam. Sempre precisamos umas das outras em determinados momentos, como por exemplo falar sobre saúde para voluntários de organizações de outras áreas e receber treinamento de como descartar equipamentos de informática, inclusão social, reciclagem do lixo, entre outros. Além de troca de experiências com captação de recursos, marketing, comunicação e voluntariado que é comum a todas” (AMUCC, coleta de dados primários da autora, 2022)

Silveira e Borba (2010) asseguram que a perspectiva de que o Terceiro Setor é a solução para todas as mazelas da sociedade diante da ineficiência do Estado - ou da iniciativa privada - parece estar inflada por uma esperança pouco fundamentada na realidade das OSC. A verdade é que o Terceiro Setor apresenta grande potencial de desenvolvimento social, mas necessita ainda de amadurecimento. O reconhecimento de que há espaço para melhora, contudo, é o primeiro passo rumo à mudança - e esta começa no diálogo.

As interações entre múltiplos *stakeholders* de forma descentralizada e com influência de diversos atores, em vez de relação centradas em uma única organização focal, vem despertando interesse nos últimos anos, principalmente diante da ampliação da interlocução entre os negócios e a sociedade, propiciada pelas redes digitais. As redes de relacionamento, além de dinâmicas, são caracterizadas como um conjunto de dois componentes: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões. O conceito de rede cria uma possibilidade de intervenção, gerando em cada um de seus membros a participação que viabiliza a (re)construção de um ecossistema que promova a comunicação com os *stakeholders* e potencialize a sustentabilidade financeira das OSC (JUNQUEIRA e PADULA, 2000; STOCKER e MASCENA, 2019).

Uma estratégia planejada de comunicação, seja ela *online* ou *offline*, auxilia nas práticas de gestão da organização, como transparência, captação de recursos e construção de

relacionamento. Se estas estratégias estiverem alinhadas com a consciência organizacional e a utilização sistemática das TIC, as chances de sustentação financeira aumentam e, como consequência, as organizações podem focar na inovação a longo prazo. Para potencializar o amadurecimento da comunicação, as OSC precisam dedicar recursos humanos e financeiros para se digitalizar e para pensar suas estratégias. E, esta é exatamente a temática da próxima seção, cujo propósito é apresentar e explicar a construção do *framework* conceitual, sintetizando as descobertas da fase de investigação e propondo uma solução para os desafios das OSC.

#### 4.3 PROPOSIÇÃO DO *FRAMEWORK* CONCEITUAL

Nesta seção, será apresentado o *framework* conceitual que procura responder a pergunta de pesquisa da dissertação “De que forma o Primeiro e o Segundo Setores podem implementar *media labs* que auxiliem as OSC na sua transformação digital, propiciando a melhora na comunicação com os *stakeholders* e potencializando a autossustentabilidade financeira dessas Organizações?”. No *design* de pesquisa, a proposição do *framework* conceitual está inserida da fase de Entrega, mais especificamente da etapa Sintetizar, cujo objetivo é resumir os resultados de modo a construir um novo conceito.

O artefato se baseia tanto na interpretação do corpo de dados da pesquisa que, entre outros, identificou os requisitos para criação de *media labs*, desafios vivenciados pelas OSC e sugestões de possíveis soluções, quanto em trabalhos desenvolvidos durante o período de pesquisa desta autora. O resultado é um *framework* que apoia representantes do Primeiro e Segundo Setores com diretrizes para utilizar características bem-sucedidas de *media labs* em processos organizacionais das Organizações da Sociedade Civil para promover a sustentabilidade financeira e consolidação do Terceiro Setor de Florianópolis. A seção inicia com as considerações sobre o *framework*, bem como a demonstração das inspirações para seu desenvolvimento, segue com a apresentação do artefato em si e, por fim, faz esclarecimentos sobre os elementos que o integram.

##### 4.3.1 Considerações sobre o *framework* conceitual proposto

Conforme antecipado no capítulo de Procedimentos Metodológicos, o *framework* é a compreensão do pesquisador de como as variáveis particulares em seu estudo se conectam (REGONIEL,2017), é um conjunto de ideias e conceitos que se inter-relacionam para descrever

como um sistema deve se comportar, parecer e ser compreendido pelos usuários da maneira pretendida (PREECE et al., 2005) e traduz questões complexas em um formato simples e analisável, por meio da descrição da relação entre os elementos de um sistema, contribuindo também para apoiar processos decisórios e de resolução de problemas (SHEHABUDENN et al. 2000). Um *framework* conceitual trata dos temas que aborda de maneira mais básica do que técnica e não funciona como uma fonte de soluções, mas como um quadro de orientação que permite a exploração das bases conceituais de um projeto (TARACHUCKY, 2021).

Em termos de finalidade, os *frameworks* podem tanto descrever como um objetivo específico pode ser atingido (*know-how*) quanto retratar uma situação específica (*know-what*). Aqueles que descrevem parcialmente ambos, *know-how* e *know-what*, são chamados de *frameworks* híbridos. Em termos de estilo, podem ser monocamadas, quando apresentam uma única camada de análise, ou multicamadas, quando apresentam duas ou mais camadas de análise (TARACHUCKY, 2021, p.216).

O objetivo do *framework* desta dissertação é, assim como propõem os autores acima citados, contribuir com a tradução de questões complexas - neste caso, a contribuição do Primeiro e Segundo Setores para consolidação das iniciativas do Terceiro Setor de Florianópolis - por meio da descrição da relação entre os elementos de um sistema, e servir como um quadro de orientações. Em termos de finalidade, o *framework* pode ser descrito como *know-how* e, em termos de estilo, como multicamadas.

Munari (2008) destaca que, das experiências resultam amostras que podem levar à construção de modelos demonstrativos com fins particulares e, que essas novas aplicações podem se destinar à resolução de subproblemas parciais que, por sua vez, juntamente aos outros, concorrerão para a solução global. É importante ressaltar que o *framework* proposto não tem a pretensão de solucionar a questão da capacitação, da profissionalização, da mobilização de recursos, da estratégia de comunicação, da articulação em rede, enfim da sustentabilidade financeira das OSC, mas de sugerir um caminho para que os agentes, respeitando suas limitações, dialoguem e possam cooperar para a solução de problemas coletivos.

Com isso em mente, faz-se necessário elencar as inspirações para desenvolvimento do *framework* conceitual. Uma delas foi o *framework* construído, em 2021, por esta autora no Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado *Media lab Mané: um framework para a criação de laboratório de mídia em Florianópolis*. Outra foi o *framework* desenvolvido, também em 2021, para o artigo *Construção de capacidade para inovação social em organizações da sociedade*

*civil: um framework conceitual*, publicado pelo GIFE. Ambos os artefatos foram fundamentais para a construção do presente *framework* conceitual.

O *framework* do *Media Lab* Mané foi desenvolvido com base em 10 entrevistas semiestruturadas com laboratórios de mídia acadêmicos brasileiros e objetiva evidenciar, de maneira visual e didática, os elementos a serem considerados para a criação de um *media lab*. A explicação dos elementos do *framework* pode ser visualizada no APÊNDICE I da dissertação. O artefato não assinala as etapas da implementação, pois entende-se que o processo de amadurecimento do *media lab* acontece de maneira fluida e a partir das respostas e envolvimento dos atores. A Figura 51 demonstra o *framework* em questão.

Figura 51: *Framework* conceitual para criação de *media lab*



Fonte: Pinto (2021)

O *framework* de construção de capacidade para inovação social em OSC, apresentado pela Figura 52, foi construído com base na revisão de literatura sobre as dimensões da construção de capacidade e no modelo para inovação social de Cunha e Benneworth (2013).

Figura 52: *Framework* conceitual construção de capacidade e processo de inovação social em OSC



Fonte: Pinto e Teixeira (2021)

A explicação do *framework* acima está presente no APÊNDICE J da dissertação, mas em resumo o argumento é que as OSC que aplicam algumas ou todas as dimensões de construção de capacidade em suas práticas culturais, de relacionamento com *stakeholders* e de gestão, estão mais preparadas para inovar. Por exemplo: para identificar o problema social que precisa de inovação, é necessário que a OSC tenha uma cultura organizacional curiosa e seja orientada para o impacto social. Paralelamente, para que a solução seja efetiva e escalável, é indispensável que a organização seja “capacitada em camadas” e orientada para o impacto social, de forma a não se desviar de seu propósito. Também é indispensável que haja recursos para suportar a escalabilidade da inovação social, e isso só é possível com a mobilização/geração de recursos da OSC.

Com as exposições do *framework* para criação de *media lab* e do *framework* para construção de capacidade e processo de inovação social em OSC devidamente realizadas, salienta-se a grande valia dos dados da presente pesquisa para identificar características que fazem um *media lab* ser bem-sucedido e os elementos que as OSC classificam como elementares para resolver seus desafios. Tais elementos foram essenciais para construção do *know-how* do *framework* de multicamadas desta dissertação.

Assim, o primeiro passo foi considerar o diagnóstico realizado com as 12 OSC participantes da pesquisa. Na seção de Resultados do objeto OSC, quase 100% das OSC

indicaram que seu principal desafio é o financeiro e que a principal fonte de receita é a doação (12), seguida dos editais (9) - este entendimento já havia sido pautado na bibliografia deste trabalho. O planejamento estratégico que engloba iniciativas de comunicação e de relacionamento com *stakeholders* também foram sinalizados como fatores que contribuem para a profissionalização das organizações do Terceiro Setor e que, mesmo que algumas OSC se classificassem com certa maturidade nestes quesitos, ainda há espaço para evolução. As soluções que auxiliariam as OSC a resolverem seus desafios seriam recursos humanos e financeiros.

Se houvesse um espaço destinado a auxiliar a organização a se desenvolver em seus desafios, as OSC gostariam que ele fosse um “centro de tecnologia para terceiro setor”; “um espaço de melhoria contínua”; “poderia ser digital, mas físico também para troca de ideias e “um espaço para troca de informações entre as organizações, onde pudessem se reunir com periodicidade e também disponibilizar para as ONGs que não possuem espaço para realizar suas capacitações internas” e um espaço que entendesse que “cada instituição possui especificidades, assim como os seus colaboradores”. Essas respostas vão ao encontro da proposta desta dissertação, pois revela que há o desejo de transformação digital, de aplicar melhorias tecnológicas e organizacionais na gestão das OSC e, mais que isso: há o desejo de troca entre as próprias OSC e seus *stakeholders*. O *media lab* para OSC proposto como *framework* nesta dissertação almeja ser a semente a ser plantada que originaria este espaço.

As organizações elencaram elementos que não poderiam faltar neste espaço: “conexão, acolhimento, colaboração e empatia”; pessoas engajadas que tenham vontade de colaborar com o fortalecimento das organizações e que conheçam suas histórias e as necessidades e sensibilidades fortíssimas para as pessoas que se disponibilizariam a ofertar esse serviço para as ONGS, a fim de conhecerem as realidades, dificuldades e especificidades de cada instituição. Com as provocações da seção de Resultados do objeto OSC em mente, o segundo passo da construção do *framework* foi realizar um *benchmarking*<sup>48</sup> na seção de Resultados do objeto *media lab*, com a intenção de encontrar respostas para os desafios apontados pelas OSC.

Na seção de Resultados do objeto *media lab*, por exemplo, reconheceu-se que o eixo de atuação de um *media lab* influencia tanto as parcerias com *stakeholders* quanto a materialização de projetos; que a principal inovação gerada por estes laboratórios é generativa; que a maioria dos *media labs* de universidades brasileiras possuem o objetivo, em relação ao contexto da

---

<sup>48</sup> *Benchmarking* é um processo de estudo de concorrência, podendo ser uma análise profunda das melhores práticas usadas por empresas de um mesmo setor que o seu e que podem ser replicadas no seu empreendimento.



mídia, de "criar ou repensar processos" ou "criar novos produtos"; que existe uma lacuna na abordagem orientada à mudança social; que a diversificação de receita, assim como a despersonalização das organizações, são um fator essencial para continuidade dos laboratórios e que não se consegue fazer nada sem alguém para "fazer a roda girar"; que é necessário haver diversidade em áreas do conhecimento (interdisciplinaridade), mas também de pessoas - e que os projetos funcionam quando há alinhamento da cultura organizacional.

Também se levou em conta a importância de "atuar em rede", de "mobilizar recursos", da "escuta ativa", pois é difícil resolver problemas apenas sob perspectiva de uma área do conhecimento, ou seja, "um olhar interdisciplinar para as questões sociais" e da cultura e tecnologia não são feitas por elementos isolados e o reconhecimento de que a "formação também cria mercados". A entrega mais substancial desta etapa de investigação foi a confirmação dos requisitos para criação de um *media lab*, conforme demonstrado pela Figura 37.

À parte dos resultados da própria dissertação, há conselho de Nunes e Mills (2020), que apontam os elementos de (1) missão central; (2) apoio institucional; (3) entregas definidas; (4) capacidade de medir o sucesso ou fracasso; (5) orçamento, pessoas e redes; (6) atitude bem ajustada ao fracasso. Deste modo, os requisitos foram organizados em três pilares principais, sendo eles: (1) Recursos físicos: infraestrutura básica e local de encontro; (2) Recursos humanos: equipe interdisciplinar, mão-de-obra especializada, pessoas com vontade e (3) Recursos organizacionais: objetivo comum, método para gestão de projetos, mobilização de recursos, parcerias, pesquisa aplicada/experimental e coordenação. Todos estes foram considerados para construção do *framework* para implementação estratégica de *media labs* para OSC, de modo a promover a sustentabilidade financeira e consolidação do Terceiro Setor de Florianópolis.

#### 4.3.2 Utilização do *framework* pelo Primeiro e Segundo Setores

O *framework* conceitual para implementação de *media lab* para OSC se destina a ser usado por agentes do Primeiro Setor, os atores públicos, como instituições fornecedoras de mecanismos de programas, regulamentos, políticas e incentivos e agentes do Segundo Setor, os atores empresariais, como empresas fornecedoras de requisitos para avaliação de soluções, desenvolvimento de tecnologias e conhecimento em seus departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O Terceiro Setor absorve ideias, conflitos e motivações desta rede

de inserção, permitindo a sua diferenciação em relação às demais esferas da sociedade. A recomendação é que o próprio Estado e o setor privado criem espaços para o aparecimento e enraizamento das organizações do Terceiro Setor na sociedade. Não há pretensão de que o artefato seja um guia que fornece diretrizes rígidas, mas sim de inspirar debates - e, esperançosamente, atitudes - sobre como implementar um *media lab* alinhado aos princípios característicos da mídia e da mediação e direcionado para a solução de problemas sociais complexos.

Sob a perspectiva do Primeiro Setor, recomenda-se que o *framework* para implementação de *media labs* em OSC seja utilizado pelos órgãos responsáveis pela Assistência Social ou pelos órgãos encarregados da promoção da Cultura e Esporte, que costumam ser o que possuem convênios e/ou relacionamento com as OSC, sempre em respeito às condições do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), sancionado pela Lei nº 13.019 (Anexo A).

Há uma confluência de dois aspectos sobre a participação das OSC como parceiras na execução de políticas públicas que devem ser examinadas quando da implementação estratégica do *media lab* para OSC: expertise e diversidade. Isso traz para o cerne do debate a reflexão sobre as potencialidades do estabelecimento de parcerias e formas de cooperação entre as OSC e o Estado como mecanismos voltados para a ampliação da efetividade das ações governamentais.

Se por um lado é latente a expertise de organizações vinculadas às áreas de saúde e educação na produção e implementação de políticas setoriais, por outro se torna imprescindível reconhecer o potencial associado à diversidade de atuação dessas organizações para pensar formas de aprimoramento dos arranjos de execução das políticas públicas, visando alcançar objetivos e resultados previstos no escopo dessas ações. (MELLO, PEREIRA e ANDRADE, 2019, p.80).

Sob a perspectiva do Segundo Setor, recomenda-se que o *framework* para implementação de *media labs* para OSC seja utilizado pela área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) ou pela área de Responsabilidade Social das empresas. A primeira é responsável por captar informações e levantar dados sobre mercado, clientes, tecnologias, inovação e novas tendências, atuando como um *hub* que conecta diversas partes da organização. A segunda é responsável por conduzir os negócios de uma forma que torne a empresa corresponsável pelo desenvolvimento social, capaz de ouvir os interesses das diferentes partes e incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos,

não apenas dos acionistas ou proprietários. A partir da implementação estratégica de *media lab* para OSC, a empresa pode contribuir diretamente para o desenvolvimento social.

A B3 (2022) preconiza que um bom desempenho financeiro deixou de ser o único critério para conferir valor a uma companhia e atrair investimentos. A maneira como as empresas lidam com as questões ESG, da sigla inglês, *Environmental, Social e Governance*, que significa Ambiente, Social e Governança, passou a incorporar os critérios de análises de sucesso de uma empresa. Essa é a base do chamado investimento responsável, que corresponde à estratégia e à prática de se incorporar fatores ambientais, sociais e de governança nas decisões.

O alinhamento adotado por investidores sociais corporativos é determinado pelo que se espera de benefícios ou retornos com o alinhamento. A melhoria no diálogo com *stakeholders*, a aproximação com as comunidades e o fortalecimento da imagem da empresa são as principais expectativas de retorno. Um percentual significativo de empresas (58%) e de institutos (50%) afirmaram que chegaram a encerrar projetos sociais não alinhados aos objetivos de negócio, indicando rupturas maiores nas estratégias de investimento social, cada vez mais alinhadas aos interesses privados. A provável consequência deste comportamento é o distanciamento da sociedade civil organizada de suas agendas e missões e o enfraquecimento do setor como um todo, já que as estratégias adotadas podem estar colocando o investimento social em posição de subordinação ao negócio e enfraquecendo seu caráter público (UNTERBERGER, 2020; COMUNITAS, 2020).

É necessário, no entanto, atentar-se aos interesses da empresa ao implementar um *media lab* para profissionalização de OSC parceiras, eliminando a possibilidade de que elas se tornem “prestadoras de serviço” da organização ou sejam absorvidas por Institutos ou Fundações. O investimento social é muitas vezes entendido como um laboratório de inovações sociais, na medida em que consegue propor e testar com maior facilidade e celeridade soluções para o bem público. A aproximação com os objetivos de negócio pode impor restrições ao papel do *media lab* para OSC dentro das organizações do Segundo Setor em função de mudanças nas prioridades e nos tempos de retorno exigidos pelo negócio.

Recomenda-se que a abordagem seja a de valor compartilhado, estratégia de investimento social caracterizada pela geração de valor, tanto para a sociedade quanto para o negócio, buscando relações de ganha-ganha (OLIVA, 2016). O crescente investimento em negócios de impacto pode ser uma resposta e um provável caminho para o equilíbrio entre o papel do investimento como inovador social e os tempos e focos exigidos pelo negócio.

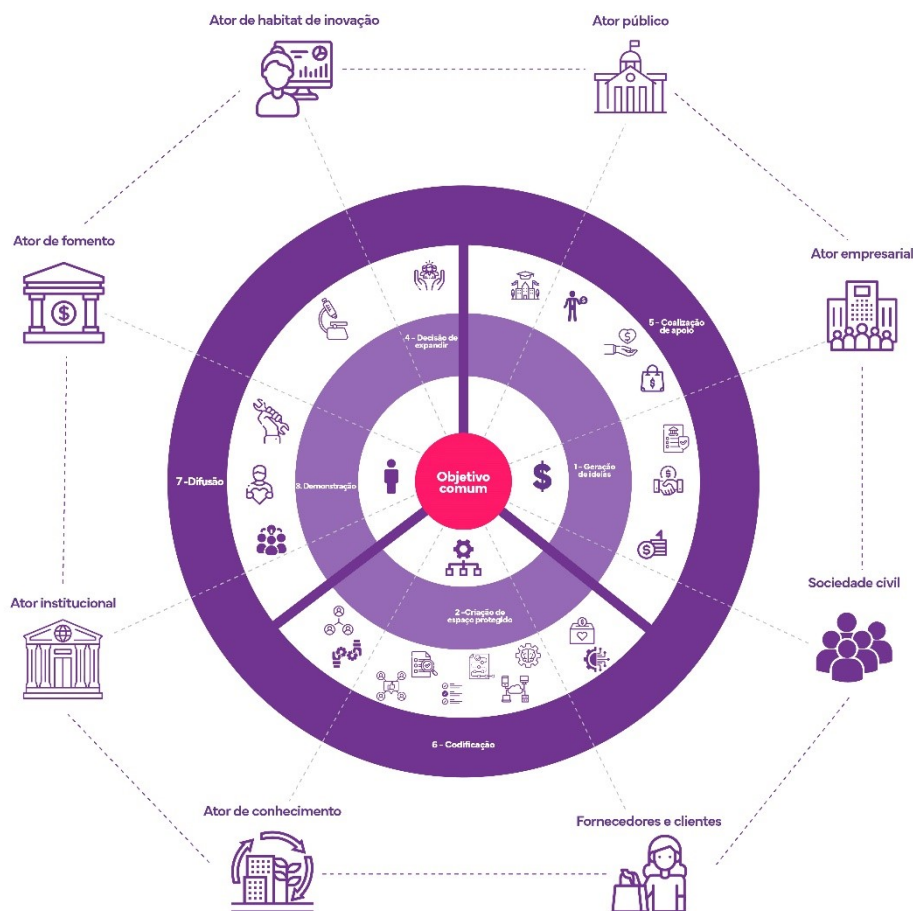
### 4.3.3 Apresentação do *framework* conceitual proposto

O *framework* conceitual exhibe o contexto *know-how* de características bem-sucedidas de *media labs* que devem ser consideradas para que os agentes do Primeiro e Segundo Setores possam contribuir com a profissionalização e consolidação de iniciativas do Terceiro Setor. O *media lab* pode ser entendido como um ecossistema de inovação em si mesmo. Ele é composto pelo núcleo (interno e externo), por eixos temáticos, por dois *loops*, pelos atores e as linhas tracejadas que os conectam entre si e com o núcleo do *framework*. A seta que parte dos atores e retorna ao núcleo interno simboliza a cadência, ou seja, a harmonia de um ritmo cíclico e contínuo de todos os elementos do *framework*.

O núcleo representa os pilares básicos para sustentação do *media lab*; os *loops* representam as fases de evolução das OSC para alcançar a inovação social; os eixos temáticos representam, ao mesmo tempo, os requisitos necessários para que as OSC avancem nos círculos dos *frameworks* e as diretrizes que os *media labs* devem pautar e desenvolver com as OSC participantes do espaço e; as linhas tracejadas simbolizam a conexão dos atores envolvidos no processo.

A Figura 53 representa a visão global do *framework* conceitual para a implantação estratégica de *media lab* para OSC de Florianópolis, com intuito de contribuir para alavancar parcerias e desenvolver o Terceiro Setor da região.

Figura 53: *Framework* para implementação estratégica de *media lab* para OSC



### Legenda



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Sob a visualização de dentro para fora, o *framework* inicia-se pela esfera mais ao centro - o núcleo - dividido em núcleo interno e externo e corresponde ao nível inicial de implementação do *media lab*. No núcleo interno está localizado o objetivo comum. Os demais

elementos do *framework* devem estar alinhados a ele, pois é o que indicará a direção de para onde o círculo deve girar. Hassan (2014) argumenta que a criação de um laboratório demanda “clareza de propósito”. O agente que possui a motivação de implementar um *media lab* para contribuir com o desenvolvimento de organizações sociais deve ter clareza do quanto ele “quer enfrentar um desafio”. A premissa do objetivo comum foi apontada pelos *media labs* entrevistados nesta dissertação e está presente na pesquisa de Nunes e Mills (2020) sob o título de “missão central”. A Figura 54 exibe o núcleo interno do *framework*, composto pelo objetivo comum.

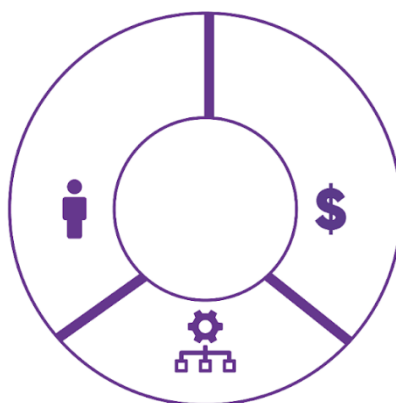
Figura 54: Núcleo interno



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Ainda na direção de dentro para fora, há o núcleo externo, representado pelo primeiro círculo. Nele, estão os pilares mais básicos de qualquer estratégia que almeje à sustentabilidade: recursos financeiros, recursos humanos e recursos em mídia. Além de ser a base para estruturação do *media lab*, o núcleo externo orienta os eixos temáticos dos demais círculos do *framework*. Para melhor compreensão do papel do núcleo externo na composição do *framework*, recomenda-se associá-lo ao *Minimum Viable Product* (MVP). Principalmente no contexto de *startups*, um produto viável mínimo é a versão mais simples de um produto que pode ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento. Assim, o núcleo externo simboliza o MVP necessário para que o Primeiro e o Segundo Setores implementem *media labs* para OSC, mas também os próprios requisitos de sustentação de uma organização da sociedade civil. Na figura 55, estão o núcleo externo e os eixos temáticos que o compõem, a saber: recursos financeiros, recursos humanos e recursos em mídia.

Figura 55: Núcleo externo e eixos temáticos



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O primeiro eixo temático do núcleo externo é o de recursos financeiros, simbolizado pela figura do *sponsor*, que é o patrocinador ou padrinho da iniciativa, podendo ser um agente ou uma organização completa, sendo estes do Primeiro ou Segundo Setores. O *sponsor* tem o poder de “banciar a ideia”, detendo autonomia e, principalmente, recursos financeiros para executar a implementação de um *media lab*.

Figura 56: Eixo recursos financeiros



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Paralelamente ao *sponsor*, no eixo temático de recursos humanos, está representada a pessoa com vontade. Uma das dicas de Hassan (2014) para aqueles que desejam criar laboratórios sociais é o convite e recrutamento de pessoas, pois o *sponsor* da ideia precisa de pessoas com a mesma intenção de endereçar um desafio. A questão não é somente como convencer as pessoas a se juntarem à iniciativa, mas como encontrar tais pessoas. Neste primeiro nível, não é fundamental que essas pessoas sejam especialistas, apenas que tenham vontade e energia para tirar o *media lab* do papel. À medida que a proposta do *media lab* - e as

organizações sociais impactadas por ele - evolui, evoluirão, de forma orgânica e fluida, os integrantes do espaço em suas habilidades técnicas e comportamentais. A figura 57 mostra o eixo temático de recursos humanos.

*Figura 57: Eixo recursos humanos*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Conforme sugerido pelas OSC participantes da pesquisa, é necessário que as pessoas que atuam com o Terceiro Setor sejam alinhadas à causa. A principal consequência da busca pela sustentabilidade financeira é o ingresso de pessoas sem a mínima identificação com valores relacionados à causa e ao conhecimento necessário para lidar com peculiaridades das questões sociais enfrentadas pela OSC. Por isso, é essencial que as pessoas tenham vontade de mudança social, mas que sejam qualificadas para endereçar o desafio proposto.

O terceiro eixo temático do núcleo externo são os recursos em mídia, podendo ser tangíveis – como a infraestrutura básica (como equipamentos, internet etc.) e local de encontro para que a equipe se reúna – ou intangíveis – como a estratégia. Desfrutar de uma estratégia significa olhar além do curto prazo e do trivial para visualizar o longo prazo e o essencial, significa abordar as causas em vez dos sintomas. A estratégia explora condições e caminhos favoráveis com o fim de alcançar objetivos, é pensar no futuro de forma integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados (HASSAN, 2014). A Figura 58 exhibe o eixo temático de recursos em mídia.

*Figura 58: Eixo recursos em mídia*



Fonte: Elaborado pela autora (2022)



O ato de endereçar problemas sociais complexos requer profundo compromisso estratégico e flexibilidade tática. O desafio, contudo, está em equilibrá-las. Uma perspectiva sobre a existência de *media labs* está relacionada a sua capacidade de ajudar uma organização a evitar a dependência de caminho, que é quando um caminho de desenvolvimento é fixado em torno de um único foco, e a organização é incapaz de mudar de rota. Os *media labs*, principalmente aqueles que operam proativamente com seus sistemas, poderiam oferecer o potencial para evitar essa "dependência de caminho" por meio de sua desconexão de hospedeiros maiores (MILLS e WAGEMANS, 2021).

De acordo com Hassan (2014), as organizações se deparam com esse desafio quando precisam tomar a decisão entre seguir ou não um interesse que não faz parte da sua missão principal, mas possui benefícios financeiros. Uma infinidade de grandes corporações faliu porque esqueceram de fazer aquilo em que eram boas, ficaram convencidas, muito diversificadas e iludidas por ganhos táticos de curto prazo. Para implementar um *media lab* que objetiva desenvolver as OSC em seus desafios, trazendo capacitação, transformação digital e consolidação, precisa-se de estratégia - e esta é um compromisso de curso de ação mais amplo.

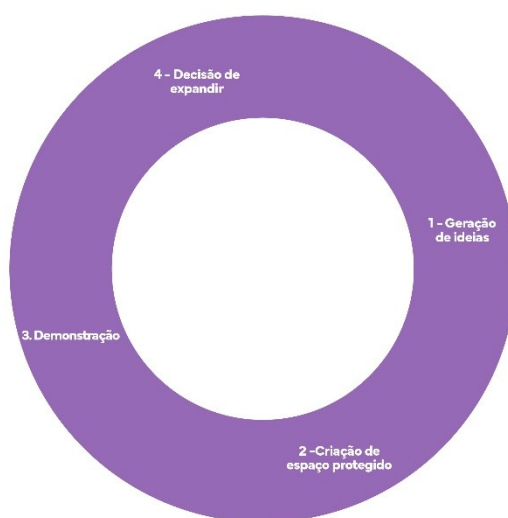
No entanto, a estratégia não é puramente intencional, não é “ficar sentado bolando um plano detalhado” para depois instruir outras pessoas a implementá-lo. Ser incapaz de reconhecer a diferença entre estratégia e tática significa correr o risco de tratar o *media lab* como uma iniciativa de curto prazo. Ao mesmo tempo que delimita recursos necessários, o núcleo externo convida o Primeiro e Segundo Setores a refletirem sobre seus papéis na solução de desafios sociais complexos, pois nenhuma estratégia garante o endereçamento bem-sucedido de um desafio - tudo o que se pode fazer é aumentar as probabilidades de sucesso e evitar ações que levam à incerteza ou fracasso. Este é o papel do *sponsor*, das pessoas com vontade e, sobretudo, da estratégia.

O propósito fim do *media lab* para as OSC é aplicar as práticas interdisciplinares utilizadas nestes laboratórios para resolver os desafios organizacionais das OSC. O *framework* visa auxiliar na profissionalização e sustentabilidade financeira do Terceiro Setor. O objetivo do *media lab*, assim como qualquer outra iniciativa que aspire resolver um desafio social complexo, é a inovação social. Atentando-se a esta condição, o segundo círculo representa o primeiro *loop* do processo de inovação social de Cunha e Benneworth (2013), modelo explicitado no capítulo de Fundamentação Teórica. A partir deste ponto do *framework*, o foco passa a ser a atribuição do *media lab* perante as OSC e o direcionamento sugerido para capacitá-las e gerar inovação social. Cunha e Benneworth (2013) reconhecem que, no processo

de inovação social, há contingências, tensões e não há nenhum caminho dado com antecedência.

Independentemente disso, é possível identificar alguns padrões, os *loops*. O *loop* de criação, localizado no segundo círculo e sinalizado com a cor roxa mais clara do *framework*, é constituído pelas etapas: (1) Geração de ideias; (2) Criação de espaço protegido; (3) Demonstração e (4) Decisão de expandir. A Figura 59 demonstra o primeiro *loop*, o de criação, do *framework*.

Figura 59: *Loop* de criação



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

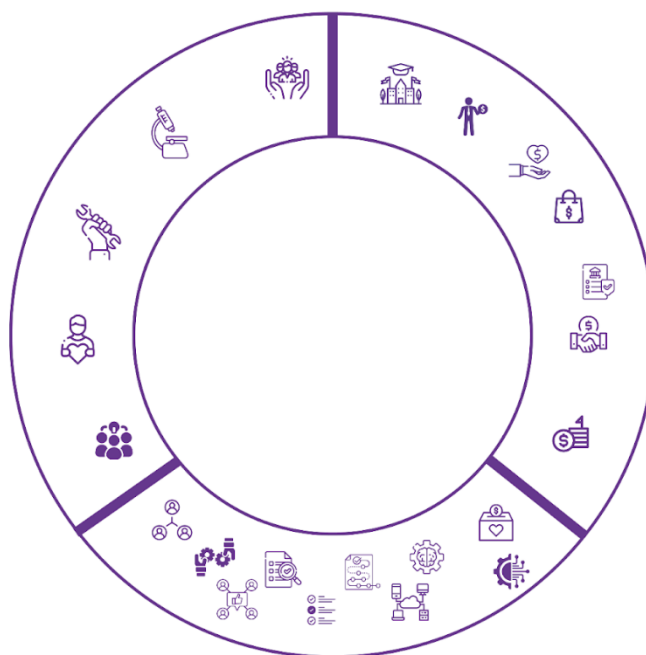
As fases do *loop* foram evidenciadas no capítulo de Fundamentação Teórica, mas vale reforçar que a fase de geração de ideias objetiva compreender o desafio que a OSC deseja endereçar, seja ele estrutural, estratégico, organizacional, financeiro - sempre, é claro, pretendendo solucionar a dor social que motiva sua razão de ser. A criação do espaço protegido, por sua vez, é a fase em que o *media lab* tem potencial de ser mais estratégico, pois é o momento de debater os pontos fortes e fracos do plano com as OSC integrantes do *media lab*, sugerir melhorias e convencer os *stakeholders* (último círculo do *framework*) de que a proposta pode ser eficaz - e que o investimento de recursos vale a pena.

Já a fase demonstração consiste na aplicação da solução para uma ou mais instâncias específicas do problema a ser resolvido, de modo a permitir avaliar se a ideia é viável e funciona efetivamente. É o momento de convencimento dos envolvidos e da mobilização dos recursos necessários para a real implantação (CUNHA E BENNEWORTH, 2013). A última fase deste *loop* é a decisão de expandir. Nesta ocasião é feito um diagnóstico do amadurecimento da OSC

em seus pilares, de modo a avaliar se a organização está preparada para avançar para o segundo *loop*, de escalabilidade.

A diretriz para este diagnóstico é o terceiro círculo, em que estão circunscritos os subtemas que devem ser promovidos - e considerados fundamentais para sustentabilidade a longo prazo - pelo *media lab* com as OSC participantes do espaço. Na Figura 60, é possível perceber os subtemas de cada um dos eixos temáticos.

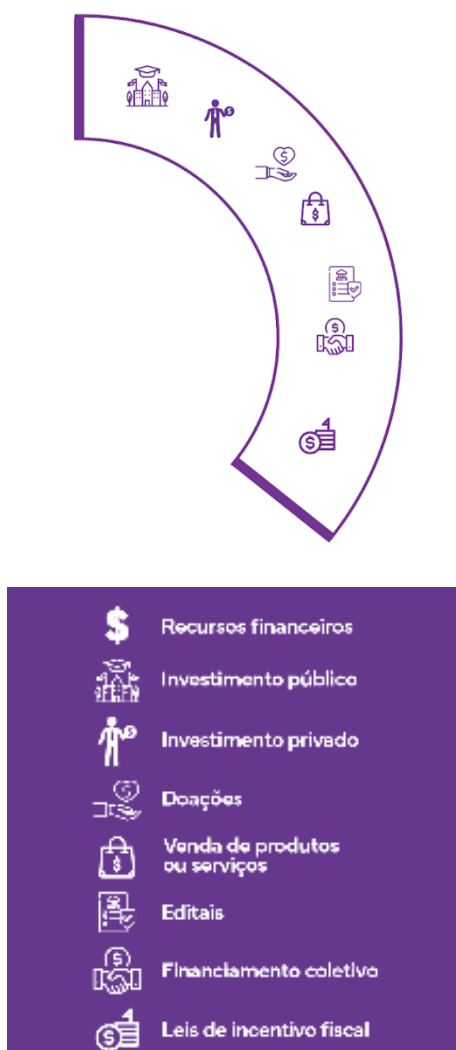
Figura 60: Subtemas dos eixos temáticos



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

No eixo recursos financeiros estão os elementos da diversificação de fontes de financiamento: **investimento público, investimento privado, doações, venda de produtos e serviços, editais, financiamento coletivo e leis de incentivo fiscal**, que podem ser visualizados na Figura 61.

Figura 61: Subtemas do eixo recursos financeiros



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Gonçalves, Sugahara e Ferreira (2020) alegam que os negócios sociais precisam ser autossustentáveis e capazes de gerar recursos suficientes para o custeio de suas atividades. Para isso, torna-se importante que o *media lab* se concentre em conectar e/ou capacitar que as OSC estudem e busquem fontes de recursos financeiros diferentes para garantir a sobrevivência. Assim como Estraviz (2017), recomenda-se pelo menos três fontes de recurso diferentes sem que cada uma represente mais que 35% dos recursos, ou seja, nenhuma fonte de recurso deve ser mais que um terço da receita da instituição.

Contudo, atenta-se para o fato de que a diversificação de fontes de recursos, mesmo sendo uma necessidade, traz alguns desafios, como aceitar doações que não são necessárias quando precisam de bens prioritários; ter que adaptar sua atuação às exigências do parceiro,

que nem sempre conhece as necessidades do beneficiário da organização e o modo mais eficaz de atendê-las; empregar formas de atender as expectativas dos parceiros, na aparência, afetando sua lisura de atuação. Por isso, mais uma vez, faz-se essencial que os atores que utilizarão o *framework* compreendam o contexto das OSC participantes do espaço e reforcem a importância da sustentabilidade institucional das mesmas.

A Figura 62 demonstra os subtemas do eixo recursos humanos, em que estão os elementos técnicos e comportamentais que, além da vontade, sugere-se que os colaboradores das OSC detenham: **interdisciplinaridade, especialização, capacidade para desenvolver pesquisa aplicada e experimental, capacidade para gestão de pessoas e voluntariado.**

Imagine um time construído de forma a reagir e responder à complexidade. O time construído para a complexidade é capaz de se transformar, mudar e sugerir respostas para problemas que parecem não ter soluções, espaços ou esperanças. Opere com a confiança que o time perfeito está lá fora em algum lugar. Nós temos que encontrá-los, pois eles não virão até nós. Continue até encontrar as pessoas certas e então as recrute! (HASSAN, 2014, p. 134)

Figura 62: Subtemas do eixo recursos humanos



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Araújo, Melo e Schommer (2005) defendem que não há dúvidas quanto à necessidade de profissionalismo, seja qual for o modelo de gestão adotado e seja qual for a organização (estatal, empresarial ou OSC). O cotidiano das OSC deve se conduzir para as atividades-fim (defesa dos direitos sociais, atendimento dos beneficiários e *advocacy*), devendo as atividades-meio, como mobilização de recursos, comunicação, *marketing* e informatização contribuir para a atividade-fim - e não o contrário. Os *media labs* agregam os valores e potencialidades da cultura digital, permitindo um melhor acoplamento dentro do ambiente informacional que se desenvolve na sociedade digital. Como bem apontado por Tanaka (2011), quando se debate o papel dos *media labs*, o que está em jogo é a contribuição deste para a cultura e bem-estar em sentido amplo: não olhando apenas para tecnologia, mas para o desenvolvimento sustentável e relevância social. Neste sentido, o *media lab* pode ser uma importante ferramenta para desenvolver a cultura - e a transformação - digital das OSC.

O eixo recursos em mídia é composto pelos elementos tangíveis e intangíveis que conduzem a evolução de uma OSC: **mobilização de recursos, tecnologia** (bons equipamentos, acesso à internet etc.) , **capacitação, TIC, planejamento estratégico, prestação de contas, auditoria, redes sociais, método para gestão de projetos** (como *Agile*<sup>49</sup> ou *Scrum*) e **coordenação**. Neste sentido, o *framework* serve como um incentivo para a mudança de cultura organizacional nas OSC que ainda veem a tecnologia como um adversário que precisa ser domado e não como aliado, pois a coloca como vital no eixo recursos em mídia. Na figura 63, é possível visualizar os subtemas deste eixo temático.

---

<sup>49</sup> O Agile no gerenciamento de projetos é uma metodologia de desenvolvimento iterativa que valoriza a comunicação e o *feedback* humano, adaptando-se às mudanças e produzindo resultados práticos.

Figura 63: Subtemas do eixo de recursos em mídia



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

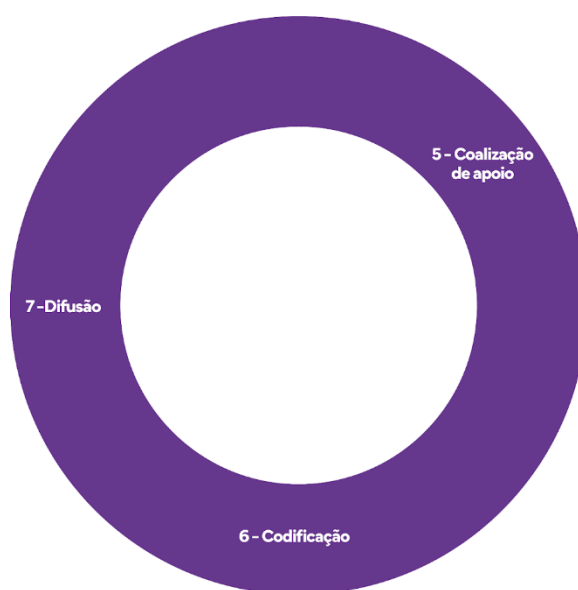
Para Hassan (2014), as atividades devem ser divididas em camadas, como a inovação ou solução de problemas; informação e aprendizagem, que envolve pesquisa, questionários, documentação do processo do laboratório e disseminação de resultados; construção de capacidade, que envolve construir a capacidades da equipe do *media lab* e governança, que consiste numa estrutura legal para a estratégia, operação e tomada de decisão. O ideal é que novas camadas sejam desenhadas na medida em que se precisam delas, sem excesso de burocracia para a ação. O uso de tecnologia permite a cocriação de valor e agrega conhecimento e experiência de diferentes atores envolvidos do ecossistema de inovação social. Além de oportunidades, a transformação digital bem planejada vai conectar pessoas, processos e tecnologia para acelerar o impacto social, e contribuir para que a OSC realize sua missão (SPELHAUG e WOODMAN, 2017; SCHREIECK ET AL., 2017).

A capacidade das OSC para absorver, adotar e impulsionar o uso de tecnologias é muitas vezes limitada pela estrutura da organização e pela ausência de habilidades dos colaboradores, com isso, mesmo todas as organizações adotando tecnologia como apoio ao trabalho, poucas possuem visão organizacional de como a tecnologia pode criar oportunidades para um bem maior (CEROSINO, 2022). Por isso, o *media lab* deve incentivar as capacitações dos

colaboradores das OSC e ajudar no fornecimento de infraestrutura básica para operação, propiciando que as OSC participantes do espaço possam participar também do debate digital.

Com todos os eixos diagnosticados, caso a OSC esteja preparada e madura, avança-se para *loop* de escalabilidade, localizado no quarto círculo e identificado pela cor roxa mais escura do *framework*. O *loop* de escalabilidade é constituído pelas etapas: (5) Coalização de apoio; (6) Codificação e (7) Difusão, que foram apropriadamente explicadas no capítulo de Fundamentação Teórica. A Figura 64 exhibe o segundo *loop* do *framework*, o de escalabilidade.

Figura 64: *Loop* de escalabilidade



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A fase de coalizão de apoio remete à criação de uma estrutura de apoio e de uma “equipe-piloto” a fim de desenvolver e melhorar a solução inovadora (CUNHA E BENNEWORTH, 2013). Paralelamente, é relevante a manutenção do espaço protegido para a observação. Nesta fase, sugere-se que o *media lab* acompanhe de maneira mais próxima as OSC, oferecendo suporte e capacitações para que as organizações avancem no círculo, evitando que retornem ao círculo anterior.

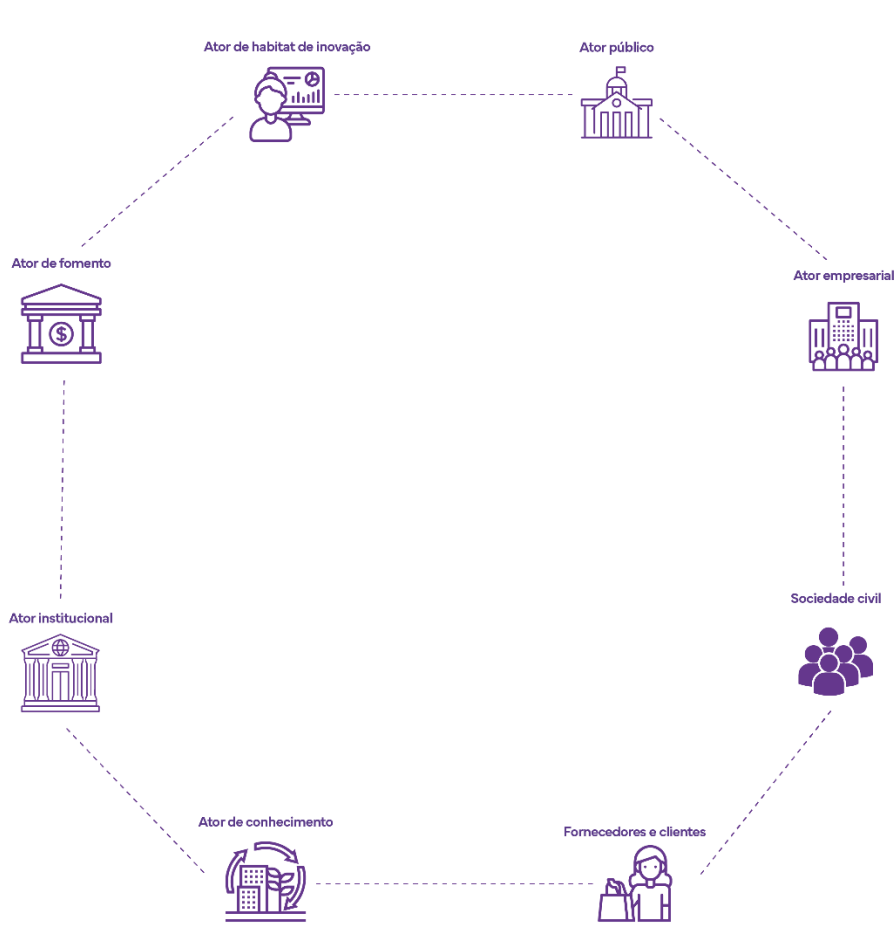
A codificação contribui para o aumento de escala da solução, que consiste em identificar se a solução é passível de ser repetida em outros contextos. A fase de difusão corresponde à partilha e aprovação da solução. É neste momento que a ideia tem potencial de ser compartilhada e replicada por outras OSC do espaço. Vale destacar que a maioria das OSC da pesquisa avaliam como cinco (5) o nível de importância de articulação com outras OSC e classificam o trabalho em rede entre elas como essencial para promover a cultura da doação,



numa tentativa de evitar ou eliminar a perspectiva de que “grande parte das instituições reproduzem um modelo centrado as expressões capitalistas e se entendem como concorrentes uma das outras”.

Na parte exterior dos círculos do *framework*, representados por ícones, estão os atores: diversos *stakeholders* que compõem o ecossistema de inovação social. As linhas tracejadas simbolizam as relações de conexão entre eles, com o *media lab* e com o Terceiro Setor. É este ecossistema que modela a economia e a dinâmica das relações complexas, que são formadas entre atores e organizações, cujo objetivo principal é democratizar e humanizar o conhecimento por meio de processos de aprendizagem interdisciplinares e coletivos nas organizações (JACKSON, 2011; SPINOSA, SCHLEMM e REIS, 2015). A Figura 65 mostra os oito atores do *framework* para criação de *media lab* em OSC.

Figura 65: Atores



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Esta peça do artefato foi inspirada nos oito atores do *framework* para criação de *media labs* de Pinto (2021) que, por sua vez, inspirou-se no alinhamento conceitual sobre ecossistema de inovação de Teixeira et al. (2017). Assim, os *stakeholders* que formam a rede são: ator público; ator de conhecimento; ator institucional; ator de fomento; ator empresarial; ator de habitat de inovação; sociedade civil e fornecedores e clientes. Moore (1993; 1996) enfatiza que um ecossistema de inovação necessita de orquestração, com a finalidade de buscar outros atores para o ecossistema e de organizá-los para que o tornem mais robusto e resiliente. Os atores, inspirados no estudo de Teixeira et al. (2016, p.16), são:

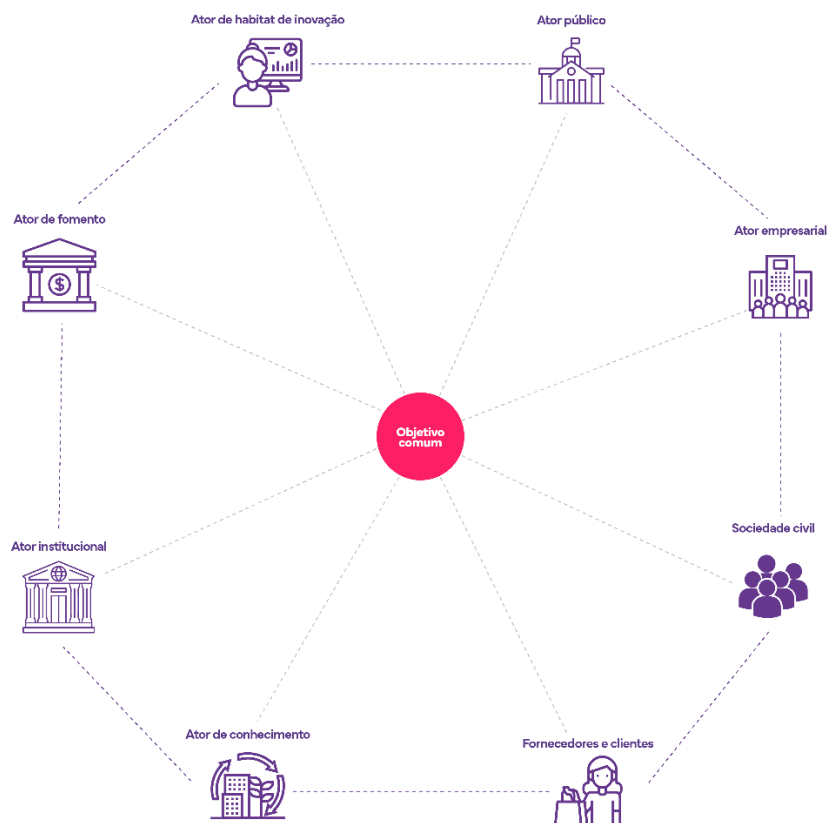
- 1) Ator público: instituições fornecedoras de mecanismos de programas, regulamentos, políticas e incentivos;
- 2) Ator de conhecimento: instituições educacionais e/ou de pesquisa e desenvolvimento responsáveis por formar pessoas, promover o espírito empresarial e criar empresas futuras. Inclui também, pesquisadores e estudantes;
- 3) Ator institucional: organizações públicas ou privadas e independentes, prestadores de assistência especializada e conhecimento aos demais agentes envolvidos com inovações;
- 4) Ator de fomento: bancos, governos, investidores anjo, capitalistas virtuais, e indústrias, fornecedores de mecanismos de financiamento das etapas de edificação do ecossistema de inovação;
- 5) Ator empresarial: empresas fornecedoras de requisitos para avaliação de soluções, de desenvolvimento de tecnologias e conhecimento em seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- 6) Ator de habitat de inovação: ambientes promotores da interação dos agentes locais de inovação, desenvolvedores de P&D e o setor produtivo, colaborando para disseminar a cultura de inovação e empreendedorismo na região;
- 7) Sociedade civil: indivíduos que criam na sociedade demandas e necessidades, podendo ser ambientais, afetar profundamente os negócios e impactar no desenvolvimento da inovação;
- 8) Fornecedores e clientes: para compor o *framework* foi adicionado mais um ator, que representa os fornecedores e clientes do *media lab*, ou seja, as pessoas que restam serviços e oferecem produtos para o *media lab* e/ou as pessoas que compram os produtos e serviços do *media lab*.

Nota-se que todos os *stakeholders* indicados como essenciais na seção de Resultados do objeto OSC como Grandes empresas da cidade; startups; Profissionais de diversas áreas do conhecimento; Prefeitura; Ministério Público; Associações e Fundações e Imprensa foram considerados nos atores componentes do *framework*. Para fins de curiosidade, as organizações do Primeiro Setor são atores públicos, as iniciativas do Segundo Setor são atores empresariais, o *media lab* proposto nesta dissertação seria um ator de habitat de inovação e as OSC são atores institucionais. Conforme reforça Teixeira et al. (2016), uma das características de um ecossistema de inovação, como o *media lab* para OSC, é o realinhamento contínuo de relações de sinergia entre os participantes, recursos e conhecimentos que levam ao desenvolvimento harmonioso do sistema, como rápida resposta às mudanças das forças que operam interna e externamente. Recomenda-se que as OSC almejem o nível transacional de gestão entre seus *stakeholders*.

Villa, Marulanda e Molina (2020) indicam que a colaboração nos *media labs* se manifesta principalmente por meio da formação de comunidades de prática, onde constrói conhecimento de forma social e facilita a interação entre atores muito diversos. A superação das barreiras entre fronteiras é algo comum nestas estruturas. Além disso, nos *media labs* há sinais de uma transformação da cultura digital e participativa - o que é essencial para promover a transformação digital das OSC.

A dinâmica presente nos ecossistemas de inovação pode auxiliar a superar os desafios encontrados, com o incremento de ações colaborativas entre os atores do ecossistema, bem como o aumento de estratégias voltadas à pesquisa, desenvolvimento, aplicação e transferência do conhecimento gerado, contribuindo para o desenvolvimento econômico regional de modo sustentável (TEIXEIRA et al., 2017, p. 17). Por fim, as linhas que partem dos *stakeholders* e retornam ao núcleo interno do *framework* assinalam a particularidade de retroalimentação de um ecossistema de inovação, trazendo cadência a todos os envolvidos. A Figura 66 mostra as linhas que representam a cadência do *framework*.

Figura 66: Cadência



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Hassan (2014) menciona que os desafios podem ser tão desesperadores e a situação tão urgente, que o espaço para endereçar problemas sociais complexos está repleto de esgotamento. Uma das lições trazidas por ele para agentes deste ecossistema diz respeito à cadência, termo usado no *Agile* para se referir ao passo que é sustentável. Segundo ele, encontrar cadência não é fácil, mas equipes (e ecossistemas) que a encontram conseguem “subir qualquer penhasco”. As atitudes de persistência e de valorização da aprendizagem são recompensadas pela mágica da cadência, alcançando um ritmo de atividades que é estável e consequentemente sustentável.

Finalmente, em relação à identidade do *media lab* a ser implementado com auxílio do *framework* sugerido nesta dissertação, recomenda-se que seja do tipo **industrial**, já que estará ancorado no Primeiro ou Segundo Setores, de modo a garantir o mínimo de recursos e continuidade. No entanto, a sugestão é de que eles não se destinem a operar isoladamente da organização, muitas vezes trabalhando com partes específicas para encontrar soluções para seus problemas. Quanto ao eixo de atuação, recomenda-se que seja o **conceito amplo de mídia**, de

modo a considerar os desafios da sociedade em rede e das transformações com a tecnologia digital.

No que diz respeito à materialização dos projetos, a sugestão é que haja flexibilidade para compreender a necessidade de cada OSC participante do espaço em sua essência, concedendo oportunidades para **soluções amplas e contextuais** por meio de projetos de pesquisa aplicada ou soluções que vão responder a problemas contextuais específicos de cada uma das OSC. O objetivo do *media lab* em relação ao contexto da mídia seria **causar uma mudança social** e, em relação ao tipo de **inovação** gerada, a recomendação é que seja **social**. A equipe, como já antecipado, deve ser **interdisciplinar** e com *stakeholders* diversos e engajados.

Acredita-se que o *framework* conceitual proposto considera os conselhos dos integrantes de *media labs* entrevistados na pesquisa, considera o estado da arte, considera as particularidades - e inconstâncias - do Terceiro Setor e, sobretudo, considera a opinião e o pedido por mudança das OSC participantes da pesquisa. O artefato orienta a implementação estratégica de *media labs* para OSC como um “centro de tecnologia para terceiro setor”; “um espaço de melhoria contínua e de troca” e que promove a “conexão, acolhimento, colaboração e empatia” e que respeita as histórias e as necessidades das OSC.

Schumpeter (1942) lembra que a inovação é perpétua, sugerindo que qualquer estrutura de inovação está continuamente em (re)construção e, portanto, é impossível capturá-las como um objeto estável. Este é exatamente o espaço que os *media labs* exploram. Mesmo os problemas sociais se alteram de acordo com as conjunturas atuais e as dinâmicas da sociedade, logo o que representa um desafio hoje, pode já não ser amanhã. É primordial que as organizações do Terceiro Setor criem modelos de autogestão e apliquem lógicas empresariais, sem se desviar de sua missão, de sua atividade-fim, mas permitindo operar neste cenário de incertezas, de forma a desenvolver projetos que promovam a autossustentabilidade de suas atividades e das próprias organizações. Este é o ponto de inflexão recomendado pelo *framework* para implementação de *media lab* para OSC.

Ainda que a utilização do *framework* seja indicada para que os Primeiro e Segundo Setores contribuam para a consolidação de iniciativas do Terceiro Setor, enfatiza-se que a responsabilidade pela solução de desafios sociais complexos é coletiva, assim como também o é o poder de decisão. Tarachucky (2021) argumenta que para que a apropriação de um *framework* conceitual aconteça, é necessário garantir a participação dos atores sempre que uma

decisão importante é tomada. Isso permite que o resultado da ação dos atores reflita de maneira significativa aquilo que a sociedade necessita e espera de uma iniciativa do Terceiro Setor.

No fim das contas, os beneficiários dos serviços sociais ofertados pelas OSC são cidadãos e não simplesmente clientes, devendo-se cada vez mais lutar para que estes se tornem indivíduos com autonomia e liberdade. Como reafirmam Araújo, Melo e Schommer (2005) - e esta autora corrobora - de nada adianta chegar à autossustentabilidade financeira, deixando de lado os valores altruísticos, a luta pela transformação e inclusão social, a melhoria da qualidade de vida de uma comunidade, entre outras razões que permeiam a missão de uma OSC.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mídia é o tecido conjuntivo que conecta os agentes humanos e não humanos na geração de valor. Nicholas Negroponte, o idealizador do MIT Media Lab, o *media lab* que estabeleceu o exemplo para tantas estruturas, projetava que a tecnologia existe para potencializar o que temos de melhor e que, como uma força da natureza, a era digital não pode ser negada ou detida. Na medida que a mídia evolui, a sociedade se adapta a essa evolução - e vice-versa. Existem formas de viver a era digital: desistir, aprender a vivê-la por necessidade e, o mais otimista e recomendado, seguir o fluxo, enfrentar os desafios e desfrutar das oportunidades. A vida digital é a nossa vida, é o presente e é o futuro, bom ou mau.

Esta dissertação explorou a mídia através dos *media labs*, como espaços destinados à pesquisa e experimentação de equipes interdisciplinares para solução de um problema coletivo e utilizou as experiências bem-sucedidas de *media labs* brasileiros como *benchmarking* para propor um *framework* que contribuísse com a consolidação de iniciativas do Terceiro Setor. A pesquisa foi construída a partir de uma lacuna dos trabalhos que tratam de mídia, Terceiro Setor e inovação social. E, com base nessa oportunidade, buscou-se responder à pergunta de pesquisa: “De que forma o Primeiro e o Segundo Setores podem implementar *media labs* que auxiliem as OSC na sua transformação digital, propiciando a melhora na comunicação com os *stakeholders* e potencializando a autossustentabilidade financeira dessas Organizações?” .

Após cumprir as etapas de Descoberta, Definição, Desenvolvimento e Entrega do *design* de pesquisa, que englobam a compreensão do problema, a delimitação do tema, a revisão integrativa de literatura, a seleção da amostra, a coleta e análise dos dados e a discussão dos resultados; chegou-se à consolidação do objetivo geral da pesquisa: um *framework* conceitual para a implantação estratégica de *media lab* para Organizações da Sociedade Civil de Florianópolis, com intuito de contribuir para alavancar parcerias e desenvolver o Terceiro Setor de Florianópolis.

Ancorados no objeto OSC, o primeiro objetivo específico (OE1) foi “caracterizar as Organizações da Sociedade Civil e seus desafios para alcançar a sustentabilidade financeira” e o segundo objetivo específico (OE2) foi “identificar os recursos utilizados Organizações da Sociedade Civil florianopolitanas para engajamento de seus *stakeholders*. O alcance de ambos objetivos pode ser vislumbrado por meio da revisão integrativa de literatura e pelos resultados do questionário respondido pelas 12 OSC florianopolitanas. Quando reunidos, a revisão integrativa de literatura; a fundamentação teórica que descreve a evolução histórica do Terceiro

Setor e a interpretação do corpo de dados do questionário, instrumento de pesquisa do objeto OSC, resumem o cenário que as iniciativas do Terceiro Setor enfrentam para se manterem relevantes e sustentáveis num cenário de constantes mudanças e transformação digital.

Fundamentados no objeto *media lab*, o terceiro objetivo específico (OE3) foi "explorar o funcionamento de *media labs* das cinco regiões brasileiras" e o quarto objetivo específico (OE4) foi "sintetizar as condições necessárias para criação de *media labs*". Acredita-se que tais objetivos foram alcançados também por meio de uma revisão integrativa de literatura que retrata o estado da pesquisa acadêmica sobre o tema, mas, sobretudo, pelas entrevistas semiestruturadas com 20 representantes de *media labs* das cinco regiões brasileiras, sendo 10 inéditas e 10 não-inéditas, trazendo diversidade de perspectiva à pesquisa. As condições necessárias para criação de *media lab* foram sintetizadas como sendo três: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais e a seção de Resultados da fase de investigação do objeto *media lab* é, em parte, dedicada a desenvolver este componente.

Com base na interpretação dos dados do objeto OSC e do objeto *media lab*, foi proposto e descrito o *framework* que permite analisar como a articulação das características dos *media labs* em processos organizacionais das Organizações da Sociedade Civil pode orientar as diretrizes para consolidação de iniciativas do Terceiro Setor de Florianópolis, que é o quinto objetivo específico (OE5). Considera-se que o *framework* conceitual proposto é apresentado por meio de uma forma visual simples e orgânica (núcleo interno e externo, círculos, dois *loops*, eixos temáticos, subtemas, atores e linhas) e articula os recursos necessários para que os Primeiros e Segundo Setores possam implementar *media labs* dentro de suas estruturas organizacionais. Além disso, há uma orientação de quais áreas são as ideais para mediar, organizar e executar a implementação do *media lab*.

Como um centro de tecnologia que promove a troca de ideais e a melhoria contínua do Terceiro Setor, o *media lab* idealizado sugere um caminho que oportuniza a conexão dos *stakeholders* em busca de um objetivo comum, a resolução de um problema social. A intenção não é apenas relatar, representar ou criticar, mas sim potencializar as práticas organizacionais de *media labs* como método de engajamento das OSC com a cultura digital. Dessa forma, contribui para o desenvolvimento de estudos interdisciplinares sobre inovação no Terceiro Setor.

Os *media labs* têm sido objeto de atenção acadêmica especial nos últimos anos, sendo notável a importância desses espaços para o desenvolvimento de projetos que respondam aos desafios decorrentes do uso e desenvolvimento de novas tecnologias e de uma cultura *Do-It-*



*Yourself* na sociedade, colocando o cidadão como protagonista da mudança social. A reflexão que os laboratórios de mídia propõem é de como transformar o conhecimento produzido em laboratório em valor real com impacto na vida da sociedade (VICENTE, 2016). Os *media labs* mostram que é possível estudar mídia e mediação além da perspectiva de análise. A literacia digital, a criatividade, o pensamento crítico, a comunicação e a colaboração são competências fundamentais para o século XXI, sendo o laboratório de mídia uma oportunidade de colocar em prática essas competências fora dos muros das universidades e levá-los para as empresas, para o Estado e, principalmente, para o Terceiro Setor.

Na medida que as dimensões que delimitam o volume do Terceiro Setor em um país evoluem, evolui também a demanda por pesquisas e recursos que amparam o crescimento deste setor. Como bem apontado por Yunus (2010), os negócios sociais devem ser autossustentáveis financeiramente para poderem focar na sua missão social. Para alcançar tal sustentação financeira e à própria inovação social a longo prazo, as organizações precisam se dedicar à comunicação com seus *stakeholders*, precisam dedicar recursos humanos e financeiros para se digitalizar e para pensar suas estratégias.

Quanto ao escopo da pesquisa, reforça-se que não era pretensão da dissertação analisar com profundidade os processos internos das organizações pesquisadas e nem avaliar se as organizações desenvolvem inovação social no âmbito das suas atividades. Tampouco fazia parte do escopo realizar testes para verificar se o *framework* possui usabilidade na prática ou estudos de caso para validar a implantação de *media lab*. O *framework* leva em conta apenas o contexto de Florianópolis.

São limitações desta dissertação a quantidade e o tipo de organizações selecionadas para coleta de dados, bem como o nível de profundidade dos instrumentos de pesquisa. Ainda que haja diversidade, a maioria dos *media labs* entrevistados são acadêmicos e as OSC participantes da pesquisa estão localizadas na região central de Florianópolis. Como pesquisas futuras, a sugestão é dar continuidade ao trabalho, começando pelo desenvolvimento das fases de Entrega do *design* de pesquisa, que reúnem as etapas de (7) validar: verificar se a abordagem conceitual faz sentido e se precisa ser aperfeiçoada em conjunto com outros pesquisadores e especialistas e (8) repensar: realizar ajustes e aperfeiçoamento no artefato produzido. A partir deste aprimoramento com especialistas, sugere-se a aplicação do *framework* em uma instituição do Primeiro ou Segundo Setor, levando em conta as questões levantadas pela presente pesquisa.

Esta dissertação pauta tanto a importância da mediação e da transformação digital, a partir das atividades desenvolvidas dentro dos *media labs*, sejam eles acadêmicos, industriais

ou independentes quanto a relevância de as OSC estarem abertas às mudanças que a tecnologia traz, pois, a disposição do grupo em aceitar mudanças também pode ser um fator para o sucesso da sustentabilidade financeira. Ainda assim, é necessário que a academia comece a prestar mais atenção nessas organizações, seja recomendando soluções ou pautando o tema, já que as OSC desempenham um papel importantíssimo nas sociedades democráticas.

Aqui, usando o chapéu da interdisciplinaridade, algo tão característico do PPGEGC, eu me concedo permissão de utilizar a primeira pessoa do singular e reforçar que o *media lab* é essa combinação de disciplinas e de pessoas com vontade de experimentar, onde misturamos tudo para ver o que sai. Eu convido os agentes dos Primeiro e Segundo Setores a inovarem com essas estruturas, aplicando-as no Terceiro Setor para ver o que sai! Se compartilhando conhecimento, todos saem ganhando, pense o quanto pode ser transformador unir o conhecimento - e recursos - de cada um dos oito atores do ecossistema, num ambiente interdisciplinar e orientado à mudança social como um *media lab*?

## REFERÊNCIAS

ABCR (Associação Brasileira dos Captadores de Recursos). **Monitor das doações**, 2020. Disponível em: <<https://www.monitordasdoacoes.org.br/>>. Acesso em 16/05/2020

ABREU, R. V. A visão das ONGs sobre as parcerias com o Estado: formas distintas de se posicionar perante um “mal necessário”? In: REIS, E. (Org.). **ONGs: novos vínculos entre a sociedade e o Estado**. 1. ed. Rio de Janeiro: 7Letras, 2013.

ACATE. **Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina 2018**. Florianópolis, 2018. 124 p. Disponível em: <[https://www.acate.com.br/wp-content/uploads/2018/11/ACATE\\_Observat%C3%B3rio-2018.pdf](https://www.acate.com.br/wp-content/uploads/2018/11/ACATE_Observat%C3%B3rio-2018.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2021.

**ADEH**: Associação em defesa dos direitos humanos. Disponível em: <https://adehdireitoshumanos.wordpress.com/sobre/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**AFLODEF**: Associação florianopolitana de deficientes físicos SC. Disponível em: <http://www.aflodef.org.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

AGÊNCIA DO BEM. **Impacto do Coronavírus no Terceiro Setor**. 2020.

AGUIAR, Ranieri Roberth Silva de. **Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações**. 2019. 205 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215091>. Acesso em: 14 nov. 2012.

ALMARAZ, Isidoro Arroyo; PAZOS, Antonio J. Baladrón; NIETO, Rebeca Martín. Social Network Communication: perceptions and uses for spanish ngos. **Cuadernos.Info**, [S.L.], v. 32, p. 77-88, 5 jun. 2013. Pontificia Universidad Catolica de Chile. <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.32.497>.

ALMEIDA, Raphael Douglas dos Anjos. **Sustentabilidade financeira para organizações do terceiro setor**. Florianópolis: Raphael Almeida, 2021. 22 slides, color.

**AMUCC**: Amor e união contra o câncer. Disponível em: <https://www.amucc.org.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ANWAR, Muhammad; KHAN, Sher Zaman; SHAH, Syed Zulfiqar Ali. A Study of the Relationship Between Innovation and Performance Among NPOs in Pakistan. **Journal Of Social Service Research**, [S.L.], v. 46, n. 1, p. 26-40, 6 jan. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/01488376.2018.1516265>.

ARAÚJO, Edgilson Tavares de; SCHOMMER, Paula Chies; MELO, Vanessa Paternostro. **Desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel social das Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Gife, 2005.

ARIZA, Mary Nieto. Communication, a tool to build leadership in afrowomen non- profit organizations in Colombian Caribbean/La Comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del Caribe colombiano. **Revista Encuentros**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 37-46, 1 jan. 1970. Universidad Autonoma del Caribe. <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i1.347>.

AVELINO, Flor; WITTMAYER, Julia; HAXELTINE, Alex; KEMP, Rene; O'RIORDAN, Tim; WEAVER, Paul; LOORBACH, Derk; ROTMANS, Jan. **Game-changers and transformative social innovation: the case of the economic crisis and the new economy**. 2014. **TRANSformative Social Innovation Theory (TRANSIT)**. Brussels: European Commission. Disponível em: [http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/TRANSIT%20outputs/91%20Gamechangers\\_TSI\\_Avelino\\_etal\\_TRANSIT\\_workingpaper\\_2014.pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/TRANSIT%20outputs/91%20Gamechangers_TSI_Avelino_etal_TRANSIT_workingpaper_2014.pdf). Acesso em: fev 2021.

AVILA M. L.; De AVILA, S. R. S. A. **Apropriação das tecnologias digitais de informação e comunicação por organizações do terceiro setor**. In: ENANPAD 2001 – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Campinas. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-adi-1121.pdf> > Acesso em 19/05/2020.

**B3. Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas: como começar, quem envolver e o que priorizar**. São Paulo: Gife, 2022.

BALDESSAR, Maria José; PINTO, Larissa Gaspar Coelho. PORTRAIT OF *MEDIA LABS*: a framework for creating university media labs in brazil. **Revista Observatório**, [S.L.], v. 7, n. 4, p. 1-26, 1 out. 2021. Universidade Federal do Tocantins. <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2021v7n4a1en>.

BARBOSA, Suria. Gestão horizontal: como funciona o modelo organizacional em que Google e Netflix apostam. 05 de jun. de 2019. **Na Prática**. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/>>. Acesso em: 06 de abr. de 2021.

**BBC News Lab**. Disponível em: <https://bbcnewslabs.co.uk/>. Acesso em: 14 nov. 2022.  
BESSANT, John; TIDD, Joe. **Innovation and entrepreneurship**. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.

BLETSAS, Michail. The MIT Media Lab's Glass Infrastructure: An Interactive Information System. **Spotlight**, Estados Unidos, p. 46-49, abr. 2012.

**BLUE Studio**. Disponível em: <https://bluestudio.estadao.com.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

BONADIO, Luanda Aparecida; KONDZIOLKOVÁ, Monica. A influência do reposicionamento institucional e da marca para aumento da visibilidade e mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (org.). **Gestão de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Tiki Books, 2019. p. 129-144.

BORGES, Michele Andréia. **Dinâmica das Parcerias Intersectoriais em Iniciativas de Inovação Social**: da descrição à proposição de diretrizes, 2017, 278p., tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina

BOTELHO, Louise Lira Roedel et al. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, 07 jun. 2011.

BROOME, M.E. **Integrative literature reviews for the development of concepts**. In *Concept Development in Nursing*, 2nd edn (Rodgers B.L. & Knafl K.A., eds), W.B. Saunders Co., Philadelphia, PA, pp. 231–250. 1993.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BUCKLAND, Heloise; MURILLO, David. *Antena de innovación social: vías hacia el cambio sistémico: ejemplos y variables para la innovación social*. Barcelona: ESADE. **Instituto de Innovación Social**. 2013.

CAPOANO, E. *Media labs de Jornalismo no Brasil: conceitos, tendências e desafios para uma proposta nacional*. **Revista Comunicação Midiática (Online)**, Bauru, SP, v. 10, n. 3, p. 221- 231, set. 2015.

**CASA da Criança Morro da Penitenciária**. Disponível em: <https://www.casadacriancamp.org.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**CASA Lar Luz Do Caminho**. Disponível em: <https://www.facebook.com/casalarluzdocaminho>. Acesso em: 14 nov. 2022.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet. Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.

**CATARINA Lab**: laboratório de inovação em jornalismo de Santa Catarina. Disponível em: <https://catarinalab.com/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

CAZUMBÁ, Nailton. **Guia do MROSC para organizações da sociedade civil e prefeituras**. São Paulo: Nossa Causa, 2017.

**CEDEP**: Centro de educação popular. Disponível em: <http://cedeponline.com.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

CEROSINO, Rosana. **Impactos da pandemia de Covid-19 no processo de transformação digital das ONGs brasileiras**. 2022. 51 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022.

CETIC – Comitê Gestor da Internet no Brasil. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos brasileiras.** 2017.

Disponível em:

[https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic\\_osfil\\_2016\\_livro\\_eletronico.pdf](https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic_osfil_2016_livro_eletronico.pdf). Acesso em: out. 2021.

Clarkson, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, 20(1), 92-117, 1995.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Organizações Sem Fins Lucrativos Brasileiras**, 2017, São Paulo 344 p.

COMUNITAS. **Relatório BISC 2019**. 2020. Disponível em:

<https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-2019>. Acesso em: 14 out. 2022

COSTA, Luciano Antonio. **KM4SI: framework para gestão do conhecimento em organizações de inovação social.** 2019. 215 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 206-237.

**CUFA Florianópolis:** Central única das favelas de Florianópolis. Disponível em:

<https://www.instagram.com/cufa.floripa/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

CUNHA, Jorge; BENNEWORTH, Paul. Universities contributions to social innovation: towards a theoretical *framework*. **Anais do European Urban Research Association (EURA) Conference**, 2013, Enschede, The Netherlands.

DELGADO, Ana Alexandra Santos. **Framework para caracterizar a inovação social sobre seus processos.** 2016. 245 f. Tese (Doutorado). Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

**DEUTSCHE Welle Lab.** Disponível em: <https://innovation.dw.com/hello-dw-lab/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

DÍAZ, A.H, y Cuesta Cambra, U. **La comunicación de las organizaciones no lucrativas del ámbito de la salud en España: aproximaciones a una matriz de análisis.** **Historia y Comunicación Social**. Vol. 19. Núm. Especial Enero. Págs. 209-219. 2014.

**DIGITAL World Research.** Disponível em: <https://www.digitalworldresearch.com/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

DUVALL, Marta; MAJOREK, Marta. *Media labs—creative cooperation and mutual learning: case studies across europe.* **Shs Web Of Conferences**, [S.L.], v. 48, p. 01044, 2018. EDP Sciences. <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20184801044>

**ECOLAB**: laboratório de jornalismo. Disponível em: <https://lab.oeco.org.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**ÉNOIS**: laboratório de jornalismo. Disponível em: <https://enoisconteudo.com.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ESCUADERO, Camila. Identificação das organizações da sociedade civil (OSC) com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: um estudo a partir do mapa das osc. **Artigos Gife**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-18, jan. 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/identificacao-das-organizacoes-da-sociedade-civil-osc-aos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-um-estudo-a-partir-do-mapa-das-osc>. Acesso em: 12 nov. 2022.

**ESPM SP. Media lab** ESPM SP, 2021. Conteúdo sobre o laboratório de mídia. Disponível em: <https://pesquisa.espm.br/pesquisa-espm/nucleos-de-pesquisa/espm-media-lab/>. Acesso em: 22 de fev. de 2021.

ESTRAVIZ, Marcelo. **Um dia de captador**: dicas a partir do cotidiano para quem busca aliados e doações. São Paulo: Ebook, 2017.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, p. 109-123, 2000.

FERREIRA, Vania Regina Barcellos. **A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital**: um estudo de caso. 2007. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/90743>. Acesso em: 14 nov. 2022.

FIGUEIREDO, Yohani Dominik dos Santos. **Regeneração urbana à luz da inovação social**: um estudo de caso no distrito criativo de porto alegre. 2020. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215903>. Acesso em: 14 nov. 2022.

FILHO, Raimundo Nonato Lima; SOUZA, Adriano Leal Bruni; FILHO, José Bernardo Cordeiro. Planejamento Estratégico em Entidades do Terceiro Setor: uma análise na região metropolitana de salvador. **Revista de Administração e Contabilidade**, Feira de Santana, v. 2, n. 2, p. 4-19, dez. 2010. Semestral.

FONSECA, F. Laboratórios Experimentais: espaços em branco na educação formal. **Em Aberto**, v. 28. Brasília, jul./dez. 2015.

FONSECA, F. S. Redelabs: laboratórios experimentais em rede. 2014. **Dissertação** (Mestrado em Divulgação Científica e Cultural) -Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014. Disponível em:  
<[http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/268901/1/Fonseca\\_FelipeSchmidt\\_M.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/268901/1/Fonseca_FelipeSchmidt_M.pdf)  
> Acesso em: 15 de mar. de 2021.

FONSECA, Felipe. Dos laboratórios experimentais à inovação cidadã | From experimental laboratories to citizen innovation. **Liinc em Revista**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 272-230, 6 jun. 2017. Liinc em Revista. <http://dx.doi.org/10.18617/liinc.v13i1.3903>.

FONTANELLA, B.; RICAS, J.; TURATO, E. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, [S.L.], v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-311x2008000100003>.

**FRAMEWORK for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond.** *Design Council's evolved Double Diamond.* 2019. Disponível em:  
<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRITZ, Joanne. **How Nonprofits Generate Revenue Streams.** 2019. Disponível em:  
<https://www.liveabout.com/where-do-nonprofits-get-their-revenue-2502011>. Acesso em: 14 nov. 2022.

GÁLVEZ-RODRIGUEZ, Maria del Mar; CABA-PEREZ, Carmen; LÓPEZ-GODOY, Manuel. Facebook: a new communication strategy for non-profit organisations in colombia. **Public Relations Review**, [S.L.], v. 40, n. 5, p. 868-870, dez. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.002>.

GARCÍA-AVILÉS, José-Alberto. Innovación en laboratorios de medios: el caso de el confidencial.lab. *El Profesional de La Información*, [S.L.], v. 27, n. 2, p. 359, 4 abr. 2018. Ediciones Profesionales de la Información SL. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2018.mar.14>.

GEO – Grantmakers for Effective Organizations. **Strengthening nonprofit capacity: core concepts in capacity building.** 2016. Disponível em:  
<https://www.geofunders.org/resources/strengthening-nonprofit-capacity-710>. Acesso em: out. 2021.

GIFE. **Censo GIFE 2020**, 2019. 160p.

GIFE. **Fortalecer a comunicação das organizações da sociedade civil é fundamental para a garantia de direitos, alertam especialistas.** 2017. Disponível em:  
<https://gife.org.br/fortalecer-a-comunicacao-das-organizacaoes-da-sociedade-civil-e-fundamental-para-a-garantia-de-direitos/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2002.



GONÇALVES, Fábio Luiz Papaiz; SUGAHARA, Cibele Roberta; FERREIRA, Denise Helena Lombardo. Sustentabilidade financeira em negócios sociais. **Revista Grifos**, [S.L.], v. 29, n. 49, p. 109, 23 mar. 2020. Revista Grifos. <http://dx.doi.org/10.22295/grifos.v29i49.5151>.

GONZÁLEZ, Elisa Regadera. Los medios en la gestión de la comunicación de las ONG en tiempos de crisis: oportunidades para el cambio social. **Observatorio (Obs\*)**, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 83-104, 2018. Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE-IUL). <http://dx.doi.org/10.15847/obsobs12320181132>.

GÖTTLICHOVÁ, Marcela; SOUKALOVÁ, Radomila. Options for Innovation of Marketing Approaches to the Market in the Non-profit Sector. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [S.L.], v. 175, p. 334-341, fev. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1208>.

GROSBOIS, Anne Marie de. Breaking new ground with the Future Earth *Media lab*. **Environmental Earth Sciences**, [S.L.], v. 75, n. 18, p. 1-3, set. 2016. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s12665-016-6021-7>. Disponível em <<https://link.springer.com/article/10.1007/s12665-016-6021-7>>. Acesso em: 28 jun. 2022.

**GRUPO Abelhas**. Disponível em: <https://grupoabelhas.wordpress.com/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

HAASE, K. Why the *Media lab* works: A personal view. **IBM Systems Journal**, v. 39, n. 3-4, p. 419-431, 2000. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.1147/sj.393.0419>>. Acesso em 15 de fev. de 2020.

HASSAN, Z. **The Social Labs Revolution**: a new approach to solving our most complex challenges. San Francisco: Berret-Koehlet Publishers, 2014.

HOLTZHAUSEN, Lida. Non-profit organizations bridging the communication divide in a complex South Africa. **Public Relations Review**, [S.L.], v. 40, n. 2, p. 286-293, jun. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.006>.

HU, Yangcheng. Linking Environmental Uncertainty, Customer Orientation and Organizational Innovation in Nonprofit Organizations. **International Conference On Information Management, Innovation Management And Industrial Engineering**, 2012.

HWANG, Hokyu; POWELL, Walter W. The Rationalization of Charity: the influences of professionalism in the nonprofit sector. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 54, n. 2, p. 268-298, jun. 2009. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>.

**IBGE. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**, 2016.

**ICOM**: Instituto Comunitário Grande Florianópolis. Disponível em: <https://www.icomfloripa.org.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**INOVA Media Lab**. Disponível em: <https://inovamedialab.org/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**INSTITUTO Pe. Vilson Groh.** Disponível em: <https://www.redeivg.org.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ISAEVA, Elena; SOKOLOV, Alexander. Electronic Portal of Non-Profit Organizations as an Element of the Communication Strategy of Non-Profit Organizations with Target Groups. **2020 Ieee Communication Strategies In Digital Society Seminar (Comsds)**, [S.L.], p. 50-54, abr. 2020. IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/comsds49898.2020.9101334>.

ITO, J.; HOWE, J. **Disrupção e Inovação: Como sobreviver ao nosso futuro acelerado.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

ITO, Joichi. The Antidisciplinary Approach. *Research-Technology Management*, [S.L.], v. 60, n. 6, p. 22-28, 31 out. 2017. **Informa UK Limited**. <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2017.1373047>.

JACKSON, D. J. What is an innovation ecosystem? Research paper. **Engineering Research Centers**, National Science Foundation, 15 March 2011.

JASKYTE, Kristina. Exploring Potential for Information Technology Innovation in Nonprofit Organizations. **Journal Of Technology In Human Services**, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 118-127, abr. 2012. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/15228835.2012.695564>.

JENKINS, H. **Cultura da convergência.** São Paulo: Aleph, 2009.

JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (ed.). **Gestão de organizações da sociedade civil.** São Paulo: Tiki Books, 2019.

KAPEL, Scottie; BARKER, Cara. Implementing a digital *media lab*: defining needs and planning for space and service. **College & Undergraduate Libraries**, [S.L.], v. 27, n. 2-4, p. 90-116, 1 out. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10691316.2021.1905127>.

KONG, Eric. A qualitative analysis of social intelligence in nonprofit organizations: external knowledge acquisition for human capital development, organizational learning and innovation. **Knowledge Management Research & Practice**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 463-474, nov. 2015. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2013.63>.

KU, Hok Bun; YUEN-TSANG, Angelina W. K. Capacity building. *In*: BEVIR, M. (org.) **The Sage handbook of governance.** Estados Unidos: SAGE, p. 469-484, 2013.

KWAK, Wioletta. The Communications of Non-Profit Organizations with their *stakeholders* in the light of the direct research. **13Th Conference On Business And Non-Profit Organizations Facing Increased Competition And Growing Customers' Demands**, [s. l.], p. 11-21, 2014.

**LAVI:** Laboratório de Ambientes Virtuais Interativos. Disponível em: <https://lavi.ic.ufmt.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

LENGLER, F. R.; CRUZ, R. de L. C.; JACOBSEN, A. de L. Captação de recursos pelo terceiro setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 21, 2017. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/18>. Acesso em: 14 nov. 2022.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução Carlos Irineu da Costa. 1 ed. São Paulo, SP: Coleção Trans. Editora 34, 1999.

LFA – Learning For Action. **Strengthening capacity building in the nonprofit sector**. 2017. Disponível em: <http://learningforaction.com/lfa-blogpost/nonprofit-capacity-building>. Acesso em: 26 jan. 2020.

**Linking**, Sanya, China, v. 1, n. 1-546, p. 496-499, 21 e 22 out. 2012.

LIRA, Cristiane da Silva Coimbra. **A tecnologia digital como ferramenta para inovação social, no contexto de uma organização para impacto social**. 2018. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192768>. Acesso em: 14 nov. 2022.

LOHN, Vanderleia Martins. **Sistemática para seleção de projetos de responsabilidade social com impacto no negócio das instituições de ensino superior**. 2012. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93346>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**LUDUS**: Laboratório de Tecnologia, Inovação e Economia Criativa da Universidade do Estado do Amazonas ( UEA ). Disponível em: <https://ludus.itich.io/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

LUMPKIN, G.T.; BRIGHAM, Keith H.; MOSS, Todd W. Long-term orientation: implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. **Entrepreneurship & Regional Development**, [S.L.], v. 22, n. 3-4, p. 241-264, maio 2010. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/08985621003726218>.

LURTZ, Kathrin; KREUTZER, Karin. Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, [S.L.], v. 46, n. 1, p. 92-115, 10 jul. 2016. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764016654221>.

MAIA, Ana Cláudia Bortolozzi. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2020. 52 p. Disponível em: <https://pedrojoaoeditores.com.br/2022/wp-content/uploads/2022/01/manual-didaticoebook-1.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MANZINI, E. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2004. Bauru: USC, 2004. ISBN: 85-98623-01-6. 10p. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf)> Acesso em: 01 de fev. 2021.

**Mapa das OSCs 2020.** Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>. Acesso em: 5 set. 2022.

MARTÍN, J. M.; MELLADO, J. R. Los cuatro ejes de la cultura participativa actual. De las plataformas virtuales al medialab. Revista **Icono14 Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 95-122, 1 jan. 2016. Asociación Científica ICONO14. <http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v14i1.904>.

MASSAD, Daniela de Oliveira. **A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social.** 2017. 215 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188521>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**MATADERO Medialab.** Disponível em: <https://www.medialab-matadero.es/en>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MATO-SANTISO, Vanessa *et al.* Social Interactions Between Non-Profit Organization and Key Stakeholders. **2019 14Th Iberian Conference On Information Systems And Technologies (Cisti)**, [S.L.], p. 1-5, jun. 2019. IEEE. <http://dx.doi.org/10.23919/cisti.2019.8760774>.

MAXWELL, J. A. *Designing a qualitative study.* In: BICKMAN, L; ROG, D. (Ed.) **Handbook of Applied Social Research Methods.** Thousand Oaks CA: Sage, 2008. p. 214-253.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem (understanding media).** São Paulo: Cultrix, 1969.

MELLO, Janine; PEREIRA, Ana Camila Ribeiro; ANDRADE, Pedro Gomes. **Análise de transferências federais e projetos executados pelas organizações da sociedade civil no Brasil.** Rio de Janeiro: Ipea, 2019. (Textos para discussão 2483). Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9331/1/TD\\_2483.PDF](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9331/1/TD_2483.PDF). Acesso em: 14 nov. 2022.

**MIDI:** Laboratório de mídias digitais e internet. Disponível em: <http://www.midi.unir.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**MIDIA lab EAFIT.** Disponível em: <https://www.eafit.edu.co/medialab/Paginas/inicio.aspx>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MILLS, John.; WAGEMANS, Andrea. (2021). **Media labs:** Constructing journalism laboratories, innovating the future: How journalism is catalysing its future processes, products and people. **Convergence.** <https://doi.org/10.1177/135485652199445>

MIRANDA, Cristiane Fontinha. **Parâmetros constitutivos de uma narrativa visual para o jornalismo digital:** um framework conceitual. 2018. 208 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/193342>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**MIT Media Lab.** Disponível em: <https://www.media.mit.edu/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MIYASAKI, S.; MAREIS, C. (2019). **Critical Media lab Basel.** Disponível em: MOBILIZA E REO PARTNERS. **Impacto da Covid-19 nas OSCs brasileiras: da resposta imediata à resiliência**, 2020.

MOORE, J. E. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 3, p. 75-83, 1993. MOORE, J. E. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. **Harper Business**, 1996.

MOTTA-ROTH, Désirée; HENDGES, Graciela. **Produção textual na universidade.** São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

MULGAN, Geoff. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 145-162, abr. 2006. MIT Press - Journals. <http://dx.doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>.

MÜLLER, Felipe Matos; SOUZA, Márcio Vieira. The role of Knowledge Media in Network Education. **International Journal For Innovation Education And Research**, [S.L.], v. 8, n. 7, p. 76-93, 1 jul. 2020. International Journal for Innovation Education and Research. <http://dx.doi.org/10.31686/ijier.vol8.iss7.2457>.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation.** London: NESTA/The Young Foundation, 2010.

NISHIMURA, April; SAMPATH, Roshni; LE, Vu; SHEIKH, Anbar Mahar; VALENZUELA, Ananda. **Transformational capacity building.** Palo Alto: Stanford Social Innovation Review, 2020. 9 p. Disponível em: <https://svpdenver.org/wp-content/uploads/2020/09/SSIR-Transformational-Capacity-Building.pdf>. Acesso em: 03.fev.2021.

**NSC Lab.** Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/nsc-lab>. Acesso em: 14 nov. 2022.

NUNES, A.C.B; MILLS, J. (2019). Media Labs. **WAN-IFRA Trends in Newsroom**, 2019. Retrieved from:[https://wan-ifra.org/wp-content/uploads/2020/09/WAN-IFRA\\_TIN\\_MediaLabs.pdf](https://wan-ifra.org/wp-content/uploads/2020/09/WAN-IFRA_TIN_MediaLabs.pdf)

NUNES, Ana Cecília B.; MILLS, John; PELLANDA, Educaro Campos. Media Labs: catalyzing experimental, structural, learning, and process innovation. In: MENDÉZ, O. J. Montiel; ALVARADO, A. A. (ed.). **The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America.** Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022. p. 87-102. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80071-955-220221006/full/html>. Acesso em: 14 nov. 2022.

NUNES, Ana Cecília Bisso. **O que é inovação em mídia e jornalismo? Uma análise de media labs e seus projetos.** 333 f. Tese (Doutorado em comunicação social em regime de cotutela com a Universidade da Beira Interior) - Escola de Comunicação, Artes e Design - FAMECOS Programa de Pós-graduação em Comunicação, 2022.

NUNES, Ana Cecília Bisso; MILLS, John. Journalism Innovation. **Brazilian Journalism Research**, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 652-679, 30 dez. 2021. Associação Brasileira de Pesquisadores de Jornalismo. <http://dx.doi.org/10.25200/bjr.v17n3.2021.1440>.

NWAR, Muhammad; KHAN, Sher Zaman; SHAH, Syed Zulfiqar Ali. A Study of the Relationship Between Innovation and Performance Among NPOs in Pakistan. **Journal Of Social Service Research**, [S.L.], v. 46, n. 1, p. 26-40, 6 jan. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/01488376.2018.1516265>.

**NXT Media digital post production**. Disponível em: <https://www.nxtmediagroup.com/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development/Eurostat. **Oslo manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 2018, 4a. edição. DOI: [10.1787/9789264304604-en](https://doi.org/10.1787/9789264304604-en).

OLIVA, Rafael. **Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio**. São Paulo: GIFE, 2016. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio>. Acesso em: 14 out. 2022

OLIVEIRA, Adriana Cláudia Costa de. **E-social: comunicação e formação de parcerias entre Estado, Mercado e Terceiro Setor, na internet, visando o desenvolvimento social**. 277 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa Comunicação e Cultura) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Aline Cristina Antoneli de. **Inovação social digital: mapas conceituais baseados em uma abordagem integrativa**. 2018. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192771>. Acesso em: 14 nov. 2022.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Amostragem não Probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 1-15, set. 2001. Trimestral. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo\\_-\\_amostragem\\_ao\\_probabi](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabi). Acesso em: 14 nov. 2022.

OYARCE-CRUZ, Jacqueline. Creating a *Media lab* at the Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú. **Letras**, Lima, v. 88, n. 127, p. 185-196, Jan. 2017.

OYARCE-CRUZ, Jacqueline. Entornos digitales: formatos periodísticos para difundir cultura a través de un *media lab*. **Adcomunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación En Comunicación**, [S.L.], n. 17, p. 89-103, 2019. Universitat Jaume I. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.17.6>.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. **Dados e governo abertos na sociedade do conhecimento**. Florianópolis: Link Open Data Brasil, 2014. 80 slides, color. Disponível em:



<http://www.inf.ufsc.br/~jose.todesco/LODBrasil/Abertura/DadosEGovernoAbertoNaSocConh.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PATIAS, Tiago Zardin; GOMES, Clandia Maffini; OLIVEIRA, Janaina Mendes; BOBSIN, Debora; LISZBINSKI, Bianca Bigolin. Modelos de análise da inovação social: o que temos até agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 4, n. 2, p. 125-147, 01 ago. 2016. Quadrimestral. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/4409>. Acesso em: 03 fev. 2021.

PEACE LABS (org.). **Cenário brasileiro de comunicação entre investidores e projetos sociais**. 2017. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/cenario-brasileiro-de-comunicacao-entre-investidores-e-projetos-sociais>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PERASSI, R. **Mídia do Conhecimento: Ideias sobre mediação e autonomia**. Florianópolis, SC: SIGMO/UFSC, 2019.

PEREIRA, Helda Kelly dos Santos. **Informações para prestação de contas e análise de desempenho em OSCIPs que operam com microcrédito: um estudo multicaso**, 2006. 180p Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2006.

PEREIRA, Ricardo et al. **Negócios sociais: origem, caracterização e desafios**. In: DANDOLINI, Gertrudes A. et al (org.). *Inovação social, negócios sociais e desenvolvimento sustentável*. Belo Horizonte: Pantaf Editora, 2020. p. 29-41.

PEVCIN, Primož. Analysis of Cross-Country Differences in the Non-Profit Sector Size. **Prague Economic Papers**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 186-204, 1 jan. 2012. Prague University of Economics and Business. <http://dx.doi.org/10.18267/j.pep.418>.

PINTO, Larissa Gaspar Coelho; BALDESSAR, Maria José. O boom da filantropia e a necessidade da transformação digital das organizações da sociedade civil como consequência da pandemia do novo coronavírus. In: ENCONTRO VIRTUAL DA ABCIBER 2020, 1., 2020, Florianópolis. **Anais Eletrônicos**. Florianópolis: Abciber, 2020. p. 1-17. Disponível em: <https://abciber.org.br/simposios/index.php/virtualabciber/index/search/authors/view?firstName=Larissa&middleName=&lastName=Gaspar%20Coelho%20Pinto&affiliation=Universidade%20Federal%20de%20Santa%20Catarina&country=BR>. Acesso em: 12 nov. 2022.

PINTO, Larissa Gaspar Coelho; BALDESSAR, Maria José. Os *media labs* nas universidades brasileiras: mapeamento de espaços interdisciplinares e de promoção da cultura digital. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 43., 2020, Florianópolis. **Anais Eletrônicos**. Florianópolis: Intercom, 2020. p. 1-15.

PINTO, Larissa Gaspar Coelho; BALDESSAR, Maria José. Panorama da pesquisa acadêmica sobre *media lab*: uma revisão integrativa de literatura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 45., 2022, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: *Online*, 2022. p. 1-15. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2022/resumo/0712202208150662cd57bae94b4>. Acesso em: 12 nov. 2022.

PINTO, Larissa Gaspar Coelho; FLORES, Ana Marta. **Media lab Mané**: um *framework* para a criação de laboratório de mídia em Florianópolis. 2021. 73 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Gestão da Inovação na Comunicação Digital, Faculdade Cesusc, Florianópolis, 2021. Disponível em:  
<https://biblioteca.sophia.com.br/terminal/2764/VisualizadorPdf?codigoArquivo=10917>.  
 Acesso em: 12 nov. 2022.

PINTO, Larissa Gaspar Coelho; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. Construção de capacidade para inovação social em organizações da sociedade civil: um framework conceitual. **Artigos Gife**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 1-18, set. 2021. Grupo de Institutos Fundacoes e Empresas.  
<http://dx.doi.org/10.33816/gife.20210301a4>.

PREECE, J.; ROGERS, Y.; SHARP, H. **Design de Interação**: Além da Interação Humano-Computador; Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRIM, Márcia Aparecida. **Governança em organizações com fins sociais**: um estudo multicaso à luz da inovação social. 2021. 289 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/231109>. Acesso em: 14 nov. 2022.

RAMAN, Aparna. How Do Social Media, Mobility, Analytics and Cloud Computing Impact Nonprofit Organizations? A Pluralistic Study of Information and Communication Technologies in Indian Context. **Information Technology For Development**, [S.L.], v. 22, n. 3, p. 400-421, 5 mar. 2015. Informa UK Limited.  
<http://dx.doi.org/10.1080/02681102.2014.992002>.

RAMOS, Sandra Patrícia Rego. **O emprego no terceiro setor**: uma análise comparativa. 2012. 97 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia Social, Universidade do Minho, Minho, 2012.

RANUCCI, Rebecca; LEE, Hyunjung. Donor Influence on Long-Term Innovation Within Nonprofit Organizations. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, [S.L.], v. 48, n. 5, p. 1045-1065, 22 abr. 2019. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764019843346>.

REGONIEL, P. *Conceptual Framework: A Step by Step Guide on How to Make One*. **Simplyeducate.me**. 5 de jan. de 2015. Disponível em:  
 <<http://simplyeducate.me/2015/01/05/conceptual-framework-a-step-by-step-guide-onhow-to-make-one/>>. Acesso em: 15 de fev. de 2021.

ROCKFELLER PHILANTHROPY ADVISORS. **Investimento de Impacto**: uma introdução. São Paulo: Ebook, 2016.

ROMERO-FRÍAS, Esteban; ROBINSON-GARCÍA, Nicolás. Social labs in universities: innovation and impact in medialab ugr. **Comunicar**, [S.L.], v. 25, n. 51, p. 29-38, 1 abr. 2017. Grupo Comunicar. <http://dx.doi.org/10.3916/c51-2017-03..>

ROSA, Marcelo Medeiros da. **Proposta de framework para avaliar o desempenho de organizações do terceiro setor**. 2018. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências



Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206116>. Acesso em: 14 nov. 2022.

Salamon, L. & Anheier, H. The Nonprofit Sector: a new global force. Baltimore: **The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies**, The John Hopkins University, 1996.

SALIDO-ANDRES, Noelia; REY-GARCIA, Marta; ALVAREZ-GONZALEZ, Luis Ignacio; VAZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo. Nonprofit Organizations at the Crossroads of *Offline* Fundraising and Social Innovation: the influence of promoter behavior on the success of donation-based crowdfunding through digital platforms. **Innovation, Engineering And Entrepreneurship**, [S.L.], p. 946-952, 3 jun. 2018. Springer International Publishing. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-91334-6\\_130](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-91334-6_130).

SALMONES, Maria del Mar Garcia de Los; DOMINGUEZ, Rafael; HERRERO, Angel. Communication using celebrities in the non-profit sector. **International Journal Of Advertising**, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 101-119, jan. 2013. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.2501/ija-32-1-101-119>.

SCHREIECK, Maximilian *et al.* Governing nonprofit platform ecosystems – an information platform for refugees. **Information Technology For Development**, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 618-643, 5 jun. 2017. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/02681102.2017.1335280>.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York, NY: Harper, pp. 82–85, 1942.

**SEEDINGLAB**: Laboratório de *design* estratégico de Unisinos. Disponível em: <http://unisinos.br/seedinglab/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**SERTE**: Sociedade espírita de recuperação, trabalho e educação. Disponível em: <https://serte.org.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SHEHABUDEEN N., PROBERT D., PHAAL R., PLATTS K. **Representing and approaching complex management issues: part 1 - role and definition** (Working Paper), Institute for Manufacturing, University of Cambridge, UK. CTM2000/03, ISBN: 1-902546-21-0, 2000.

SHIN, N, QIAN, C. ‘An exploratory study of nonprofit organisations’ use of the internet for communications and fundraising,’ *Int. J. Technology, Policy and Management*, Vol. 16, No. 1, pp.32–44. 2016.

SHIRKY, C. **A cultura da participação**: criatividade e generosidade no mundo conectado. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SIBIEUDE, Thierry e CLAVERIE, Céline. **La mesure de l’impact social: après le temps des discours, voici venu le temps de l’action**. Paris, Conseil Supérieur de l’Economie Sociale et Soudaire (CSESS). 2011. Disponível em: [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112\\_CSESS\\_Rapport\\_ImpactSocial.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf). Acesso em: 05 fev.2021.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 44, n. 6, p. 1301-1325, dez. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122010000600003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/dmgXfwLTwhKpbCpHxgnpqcx/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SILVA, Rafael; MARTINS, Nuno. (2018) MIT Media Lab's dynamic identity. **DIGICOM 2018 - 2nd International Conference on Design and Digital Communication: Proceedings**. November 9–10, 2018, Barcelos, Portugal. Edições IPCA. pp. 33-43. ISBN: 978-989-99861-8-3.

SILVEIRA, Douglas da. **Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa**: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de santa catarina. 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SIMEONE, Luca. 'Deploy or die': The role of *design* in supporting entrepreneurial processes at the MIT Media Lab 2015. In: Culture, Innovation and Entrepreneurship, **Institute of Knowledge Asset Management**, 2015, p. 1552-1566;

SOUZA, A. C.; FIALHO, F.; OTANI, N. **TCC: métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007

SOUZA, L. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 05 jun. 2021.

SPELHAUG, J.; WOODMAN, L. **The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation**: a strategic approach for achieving exponential impact through people, process, and technology. Microsoft Corporation, NetHope, 2017.

SPINOSA, L. M.; SCHLEMM, M. M; REIS, R. S. Brazilian innovation ecosystems in perspective: some challenges for stakeholders. **REBRAE**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 386-400, Sep./Dec. 2015

STANOEVSKA-SLABEVA, Katarina. The Concept of Knowledge Media: the past and future. In: GRÜTTER, Rolf. **Knowledge Media in Healthcare**: opportunities and challenges. Suíça: Igi Global, 2002. Cap. 1. p. 1-16.

STOCKER, Fabricio; MASCENA, Keysa Manuela Cunha de. Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 167-191, 24 abr. 2019. Revista de Gestae e Secretariado (GESEC). <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v10i1.864>.

STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. What is Media Innovation? In: STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change**. Göteborg: Nordicom, 2013.

SVENSSON, Per G.; MAHONEY, Tara Q.; HAMBRICK, Marion E. Twitter as a Communication Tool for Nonprofits. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, [S.L.], v. 44, n. 6, p. 1086-1106, 16 out. 2014. SAGE Publications.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0899764014553639>.

TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TANAKA, A. Situating within Society: Blueprints and Strategies for *Media labs*. In: PLOHMAN, A. (Ed.). **A Blueprint for a Lab of the Future**. Eindhoven: Baltan Laboratories, 2011.

TARACHUCKY, Laryssa. **Framework conceitual para apoiar a formulação de estratégias de design de interação urbana envolvendo o uso de recursos de mídia locativa digital**. 2021. 280 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/226801>. Acesso em: 14 nov. 2022.

TEIXEIRA, C.; TRZECIAK, S.; VARVAKIS. **ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO: alinhamento conceitual: [recurso eletrônico]**. Florianópolis: **Via Ufsc**, 2017. 24 p. Disponível em: <<http://centrosdeinovacao.sc.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/11.Ecosystema-de-inovacao-Alinhamento-Conceitual.pdf>>. Acesso em: 06 de abr. de 2021.

TENÓRIO, Fernando G., org. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THAYNE, M.; WEST, A. 'Doing' media studies: the *media lab* as entangled media praxis. **Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies**, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 186-208, 7 mar. 2019. SAGE Publications.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1354856519834960>.

THE ROCKEFELLER FOUNDATION. **Building the capacity to innovate**. Washington DC, 2017. 69 p. Disponível em: [http://s3.amazonaws.com/appforest\\_uf/f1501183641679x524917938048020030/Building\\_the\\_Capacity\\_to\\_Innovate\\_A\\_guide\\_for\\_nonprofits\\_FINAL3\\_Digital\\_7.27.17.pdf](http://s3.amazonaws.com/appforest_uf/f1501183641679x524917938048020030/Building_the_Capacity_to_Innovate_A_guide_for_nonprofits_FINAL3_Digital_7.27.17.pdf). Acesso em: 25 jan. 2021.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas, 1987.

UEL. Remid, 2021. Conteúdo sobre o laboratório de mídia. Disponível em: <<http://www.uel.br/grupo-pesquisa/remid/>>. Acesso em: 22 de fev. de 2021.

UFF Media Lab. Disponível em: <http://www2.ic.uff.br/~medialab/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

**UFG.** *Media lab* UFG, 2021. Conteúdo sobre o laboratório de mídia. Disponível em: <<https://www.medialab.ufg.br/>>. Acesso em: 22 de fev. de 2021.

**UFMA.** LabCom, 2021. Conteúdo sobre o laboratório de mídia. Disponível em: <<https://www.labcomdata.com.br/>>. Acesso em: 22 de fev. de 2021.

**UFRB.** LinkLivre, 2021. Conteúdo sobre o grupo de pesquisa. Disponível em: <<https://www2.ufrb.edu.br/linklivre/>>. Acesso em: 22 de fev. de 2021.

**UFRJ.** *Media lab* UFRJ, 2021. Conteúdo sobre o laboratório de mídia. Disponível em: <<http://medialabufrj.net/>>. Acesso em: 22 de fev. de 2021.

**UNB.** *Media lab* UnB, 2021. Conteúdo sobre o laboratório de mídia. Disponível em: <<http://medialab.unb.br/index.php/o-medialab/>>. Acesso em: 22 de fev. de 2021.

**UNICAMP.** LIAG, 2021. Conteúdo sobre o laboratório de mídia. Disponível em: <<https://liag.ft.unicamp.br/>>. Acesso em: 22 de fev. de 2021.

**UNILAB.COM.** Disponível em: <https://portal.unicap.br/-/unilab.com>. Acesso em: 14 nov. 2022.

UNTERBERGER, Pamela Dietrich Ribeiro. Alinhamento do investimento social ao negócio: reflexões sobre o passado, o presente e o futuro. **Artigos Gife**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 4-10, 2020. Grupo de Institutos Fundacoes e Empresas. <http://dx.doi.org/10.33816/gife.20200202a1>.

VALLE, Carine dalla; SARTURI, Greici. Capacidades dinâmicas para gestão de stakeholders. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 527-542, ago. 2022. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210190>.

VERGUEIRO, João Paulo. **Indivíduos e Empresas**. 2019. Disponível em: <https://www.escolaaberta3setor.org.br/post/indiv%C3%ADduos-e-empresas>. Acesso em: 14 nov. 2022.

VICENTE, Paulo Nuno. *INOVA Media lab: do .:choque de futuro.: a um ecossistema de inovação digital*. **Media & Jornalismo**, [S.L.], v. 16, n. 28, p. 69-75, 7 set. 2016. Coimbra University Press. [http://dx.doi.org/10.14195/2183-5462\\_28\\_4](http://dx.doi.org/10.14195/2183-5462_28_4).

VIEIRA, N. dos S.; PARENTE, C.; BARBOSA, A. C. Q. “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social. **Sociologia : Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, [S. l.], p. 99–120, 2017. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/3132>. Acesso em: 5 nov. 2022.

VIEIRA, Naldeir dos Santos. **Inovação social e desenvolvimento de competências em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas**. 2017. 363 f. Tese (Doutorado). Curso de Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

VILLA, M. I.; MARULANDA, A.; MOLINA, T. (2020). La experimentación educativa, social y técnica en los medialabs universitarios. **Revista complutense de educación**, 31(2), 231-240.

VITA, Carol J. de *et al.* Building Nonprofit Capacity: a framework for addressing the problem. In: VITA, Carol J. de; FLEMING, Cory (ed.). **Building Capacity in Nonprofit Organizations**. Eua: The Urban Institute, 2001. Cap. 2. p. 5-32. Disponível em: <https://nncg.issuelab.org/resources/6993/6993.pdf#page=10>. Acesso em: 14 nov. 2022.

VOLTOLINI, R. (org.) **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004

VON HAUFF, Michael; JÖRG, Andrea. Innovation and sustainable development. In: GLOBAL, Igi (ed.). **Green Technologies: concepts, methodologies, tools and applications**. Estados Unidos: Contemporary Research In Information Science And Technology, 2011. Cap. 112. p. 1873-1890.

VPP – VENTURE PHILANTHROPY PARTNERS (ed.). **Effective capacity building in nonprofit organizations**. Estados Unidos, 2001. 121 p. Disponível em: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/McKinsey-2001-Effective.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2021.

WATERS, Richard D. Increasing Fundraising Efficiency Through Evaluation: applying communication theory to the nonprofit organization.: donor relationship. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 458-475, 17 mar. 2010. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764009354322>.

WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino; RIDDELL, Darcy J.; ROBINSON, Kirsten; GEOBEY, Sean. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation. **The Journal Of Applied Behavioral Science**, [S.L.], v. 50, n. 3, p. 234-260, 29 abr. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886314532945>.

**WHAT IS A MEDIA LAB**. A proposal. [2017]. Disponível em: <https://whatisamedialab.com> Acesso em 03 de outubro de 2020.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. **The integrative review: updated methodology**. *Journal of advanced nursing*, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. 52(5), 546–553.

WIGGILL, Marlene N. Strategic communication management in the non-profit sector: a simplified model. **Journal Of Public Affairs**, [S.L.], v. 11, n. 4, p. 226-235, 31 ago. 2011. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/pa.415>.

WISATAONE, Voettie. Marketing Communication of Non-profit Organizations. **Advances In Social Science, Education And Humanities Research**, Bandung, Indonesia, v. 260, p. 250-253, 4 abr. 2018.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZORN, Theodore E.; FLANAGIN, Andrew J.; SHOHAM, Mirit Devorah. Institutional and Noninstitutional Influences on Information and Communication Technology Adoption and Use Among Nonprofit Organizations. **Human Communication Research**, [S.L.], v. 37, n. 1, p. 1-33, 22 dez. 2010. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2958.2010.01387.x>.

ZYLINSKA, Joanna. **Life After New Media**. Cambridge: MIT Press. 2012.

**APÊNDICE A – Roteiro para entrevista semiestruturada com representantes de *media labs* brasileiros**

- 1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?
- 2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?
- 3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?
- 4) Sobre a temática de laboratórios de media, como você caracterizaria um *media lab*?
- 5) Pelas práticas e linhas de pesquisa, acredito que o [nome do laboratório] se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?
- 6) Como é a relação do lab com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor? Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?
- 7) Como percebe a relação do lab com o campo das Humanidades Digitais?
- 8) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia?
- 9) Desde a criação do lab, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?
- 10) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?

## **APÊNDICE B – Esqueleto do roteiro de perguntas para questionário com representantes de OSC florianopolitanas**

**Título:** Diagnóstico de desafios e soluções das Organizações da Sociedade Civil florianopolitanas | Pesquisa mestrado EGC/UFSC

### **Instruções:**

Olá, tudo bem? Espero que sim!

Se você está aqui, é porque consideramos sua opinião muito importante para discutirmos os principais desafios e possíveis soluções para o ecossistema das Organizações da Sociedade Civil de Florianópolis.

Este formulário está dividido em três partes: enquadramento, desafios e soluções e tem o objetivo de entender como o ecossistema pode ser desenvolvido para atuar de forma mais sustentável social e economicamente.

Lembre-se que não existe resposta certa ou errada - o que nos interessa é apenas sua opinião! Agradecemos a sua participação :)

\* O formulário faz parte de uma pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Aluna: Larissa Gaspar (matrícula 202001316)

Orientação: Maria José Baldessar

Corientação: Ana Marta Flores

\*\* O resultado da pesquisa será compartilhado com os respondentes no momento de defesa da pesquisa.

### **Nome da organização**

### **Qual é a principal causa da organização?**

*Defina a causa da organização em uma palavra, como exemplo "Idosos", ou "Esporte" e "Infância e Adolescência"*



**A sua organização é sustentável financeiramente a médio e longo prazo?**

*Responda sim se a sua organização possui recursos financeiros suficientes para operar nos próximos 5 a 10 anos.*

Sim

Não

**Quais fontes de recursos sua instituição utiliza?**

*Dê um ok nas fontes de recursos utilizadas pela instituição. É possível selecionar mais de uma opção!*

- Investimento público (convênios com o governo, emendas parlamentares e outros)
- Investimento privado (parcerias com fundações, associações)
- Leis de incentivo fiscal
- Doações (verba direta de pessoas e empresas de modo regular)
- Venda de produtos ou serviços
- Realização de eventos (jantares, bingos, bazares etc.)
- Editais de fomentos públicos e/ou privados
- Outros

**Quantas pessoas fazem parte da equipe da organização?**

*Insira apenas pessoas que trabalham de forma integral e remunerada para a instituição, não incluindo voluntários e membros do conselho.*

Entre 1 e 5 pessoas

Entre 5 e 10 pessoas

Entre 10 e 20 pessoas

Mais de 20 pessoas

Não há pessoas remuneradas na organização

**Qual é o objetivo da estratégia de comunicação/relacionamento na sua organização?**

- Educação ao público: fornecer ao público informações para que possa mudar comportamento
- Defesa de uma causa: trabalhar para influenciar políticas públicas

- Marketing: vender serviços ou produtos
- Publicidade: dar visibilidade a um evento, ação ou causa
- Engajamento e recrutamento: trabalho com apoiadores ou grupos de apoio já existentes ou novos
- Mobilização de recursos: comunicar-se com potenciais doadores para captação

**Qual é o nível de presença digital da organização?**

*A presença digital é o modo como sua organização usa os meios digitais para melhorar o relacionamento com as partes interessadas. Considere 1 como o nível básico da presença digital (e-mail e WhatsApp) e 5 como o nível avançado, com site atualizado a cada quinze dias e redes sociais com pelo menos duas postagens por semana.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**A organização possui equipe dedicada à comunicação?**

Sim, 1 pessoa

Sim, entre 1 e 5 pessoas

Sim, mais de 5 pessoas

Sim, mas a pessoa também faz outras atividades dentro da instituição

Não

**O quão definido é o papel das partes interessadas dentro da organização?**

1 Não há um plano de definição de partes interessadas

2

3

4

5 Há definição e temos um plano de comunicação/relacionamento para cada parte interessada

**A organização possui equipe dedicada ao relacionamento com partes interessadas?**

*Considere partes interessadas todo o ecossistema envolvido com a organização:*

*patrocinadores, doadores, conselho, voluntários, beneficiários, fornecedores, imprensa e entre outros.*

Sim, 1 pessoa

Sim, entre 1 e 5 pessoas

Sim, mais de 5 pessoas

Sim, mas a pessoa também faz outras atividades dentro da instituição

Não

**Atualmente, qual é a principal dificuldade da sua organização?**

**Como você avalia a atuação da sociedade florianopolitana em relação à cultura da doação?**

**Quais são as principais necessidades da organização em relação à comunicação/relacionamento?**

- Estruturação/planejamento
- Redes sociais
- Site
- Recursos financeiros
- Fortalecimento e reconhecimento de marca
- Campanha de captação de recursos
- Fidelização das partes interessadas
- Capacidade de inovação

- Recursos humanos
- Acesso a uma rede de apoio para fornecimento de produtos e serviços à organização

**Como que frequência a equipe da organização recebe capacitações?**

Uma vez por ano

Duas vezes por ano

Três vezes por ano

Quatro vezes por ano

Mais de quatro vezes por ano

Não recebe capacitações

**A organização possui planejamento estratégico?**

Sim

Não

**Classifique de 1 a 5 o nível de importância da articulação com outras organizações da sociedade civil de Florianópolis?**

1 Pouco importante

5 Muito importante

**Classifique de 1 a 5 o nível de importância da articulação com o poder público Florianópolis?**

1 Pouco importante

5 Muito importante

**Classifique de 1 a 5 o nível de importância da articulação com a iniciativa privada de Florianópolis?**

1 Pouco importante

5 Muito importante

**Se você pudesse elencar uma única solução que ajudaria a sua organização a resolver um desafio, qual seria?**

**Se houvesse um espaço destinado a auxiliar a organização a se desenvolver em seus "pontos fracos", como ele seria?**

**O que não poderia faltar neste espaço?**

**Quais partes interessadas seriam essenciais para atuação neste espaço?**

- Grandes empresas da cidade
- Startups
- Profissionais de diversas áreas do conhecimento
- Prefeitura
- Ministério Público
- Associações e fundações (ex: ACATE, Sebrae, ACIF, Aemflo, CREA)
- Imprensa

**Caso tenha selecionado profissionais de diversas áreas do conhecimento, conte-nos quais seriam essas áreas?**

**Espaço extra para compartilhar qualquer ponto importante sobre o ecossistema das OSC de Florianópolis!**

**APÊNDICE C – Convite para participação da pesquisa *media lab***

Olá, tudo bem?

Meu nome é Larissa, e sou mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Os laboratórios de mídia são meu tema de pesquisa e, durante uma revisão de literatura, descobri o (nome do laboratório).

Gostaria de saber mais sobre o projeto e, por isso, queria propor uma conversa com os idealizadores. Seria de grande valia para o desenvolvimento da minha pesquisa essa conversa com vocês.

Podemos agendar uma data?

Estou à disposição de vocês e desde já agradeço a atenção.

Abraço,

**APÊNDICE D – Transcrição das entrevistas com representantes de *media labs* brasileiros**

**REGIÃO NORTE**

**1) Incubadora de Linguagem Solidária (UFPA)**

**Nome do laboratório: Incubadora de Linguagens Digitais (ILD)**

**Instituição: Universidade Federal do Pará (UFPA)**

**Nome do entrevistado: Acilon Nicola**

**Cargo: Coordenador**

**Data da entrevista: 22/03/2021 via Google Meet**

**Região: Belém/PA**

**1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O laboratório se chamava Incubadora de Linguagens Digitais e Economia Solidária, mas Economia Solidária foi retirado porque estava nos limitando muito, e havia outras demandas de impacto social e pesquisa acadêmica. O curso de Produção Multimídia da Universidade Federal do Pará (UFPA) talvez seja um dos únicos do Norte do Brasil. Em 2013, houve uma chamada de economia solidária e o projeto de criação do laboratório foi contemplado com outro edital do MinC (Ministério da Cultura), logo nós passamos em dois editais de investimento. A Incubadora de Linguagens Digitais era o laboratório da região Norte. Nós montamos essa rede que teve duração de dois anos, com o compartilhamento de conhecimento, onde a gente mais recebeu que entregou. Começamos a fazer o laboratório e entramos em contato com outras iniciativas, pois vimos que estava “meio morto” na universidade, demos um *boost*, convidamos gente de toda a região Norte. Nós incubamos alguns projetos e, quando acabou o convênio, em 2016, nós resolvemos continuar com a Incubadora.

O curso funcionava comigo como professor e com outros professores que davam aula na UFPA porque os projetos estavam vingando e era positivo para a universidade e empreendedores externos. E nós continuamos até hoje. Boa parte dos projetos de economia solidária tinham a ver com economia criativa. Temos um colegiado com cinco professores e nos reestruturamos, deixando de ser um projeto de extensão para ser uma estrutura do curso,

funcionando de forma transversal à grade curricular, com uma disciplina de projetos em cada semestre. Hoje, a ILD faz a apresentação do público externo com os alunos e funciona como disciplina de empreendedorismo. Todo semestre ministramos a disciplina, com diferentes focos como: comunicação, mídia impressa, mídia digital, e *games*. Também há, a cada semestre, um tema transversal: povos tradicionais, inclusão digital e questão de gênero. Fazemos o *pitch day* entre empreendedores e pesquisadores com os alunos para formar grupos.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Somos cinco professores, secretário do curso, alunos e comunidade externa. Como a Incubadora foi incorporada à infraestrutura da universidade, os custos fazem parte do orçamento do curso de Produção Multimídia. Em 2018 e 2019, desenvolvemos um projeto, com alguns empreendedores, e conseguimos emenda parlamentar para custear nossa iniciativa. Temos o recurso para mantê-lo, mas para desenvolvimento do projeto é preciso outras formas.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Nossa referência é o MediaLab da UFG (Universidade Federal de Goiás).

**4) Você considera mais "fácil" pautar problemas sociais? Um laboratório de mídia criado sob a perspectiva da ciências exatas, teria mais dificuldade com isso?**

No início, nós experimentamos muita coisa que não deu certo. Eu fiz uma pós-graduação no Canadá para aprender metodologias e começamos a aplicar na grade curricular do curso de Produção Multimídia. No início, não tivemos sucesso e achei que era porque eu era novo no tema, mas é que há pouco caso de sucesso nas metodologias. A gente tem casos de sucesso, mas foi depois de seis anos de tentativa e erro, pesquisas de *design* participativo para chegar na forma de produção que temos hoje e, ainda assim, estamos aprendendo porque as coisas mudam.

**5) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Primeiro, ter professores e técnicos para a produção de mídia. Segundo, é tudo muito prático. Para quem vem da área teórica, é importante ter em mente que os *labs* são para estudos



práticos. Você tem que saber trabalhar com tecnologias disponíveis e trabalhar em equipe, com especialistas diferentes e transdisciplinares, pois são áreas distintas trabalhando juntas e precisa de um coordenador bem habilitado para gerir tudo isso.

**6) Pelas práticas e linhas de pesquisa, acredito que o ILD se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?**

Concordo.

**7) Como é a relação do lab com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

No início da ILD, nós abrimos chamadas no portal da universidade para que fosse possível nos encontrarem. Agora, nós temos uma procura muito grande para desenvolvimentos diversos. A Secretaria de Saneamento, por exemplo, chegou até nós. Tem uma comunidade de inovação em Belém, do Açaí Valley, e os nossos alunos sempre participam. Existe uma rede, hoje não precisamos tanto correr atrás. Nossos alunos são quilombolas, indígenas que querem empreender em alguma coisa, então eles trazem demanda de casa. Nós vamos atrás para fazer acontecer. Também temos parcerias com grupos de pesquisa, o *Labcam*, da Arquitetura, o *Lactecne* de Arte e Tecnologia e territórios criativos, que envolvem a reitoria para desenvolvimento de empreendedorismo. Nós fazemos parte da rede academia [ICE](#) e trabalhamos com o [Tela Firme](#), coletivo de mídia. Mas, com a iniciativa privada, ainda não temos parcerias.

**8) Há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

Não conversam, cada projeto é independente. No *pitch day* há o compartilhamento de ideias, mas elas não precisam convergir. Nós damos total liberdade para cada aluno fazer o que achar melhor.

**9) Como percebe a relação do lab com o campo das Humanidades Digitais?**

Existe a tecnologia e existe a humanidade. A tecnologia existe para servir o homem e não o contrário. E como nós partimos desse princípio, não tem sentido desenvolver algo ou aplicar técnicas baseadas na linguagem da máquina. Nossa abordagem é sempre no usuário. *Design* de experiência, *design* participativo, tudo para tornar o ambiente mais humano possível.

**10) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade?**

Gestão de projetos é fundamental. Tentar juntar uma equipe boa, com pessoas com vontade, mas não precisa ser todas da mesma área – é até bom que não seja, mas precisa ter a mente aberta para dialogar e precisa ter objetividade. Sem isso não existe laboratório, não tem como ser cada um na sua casa, precisa ter troca e produção.

**11) Desde a criação do laboratório, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

O aprendizado foi o uso de uma metodologia, pois é fundamental para o trabalho se desenvolver, além de ter uma equipe de professores e alunos com mente aberta. O desafio é juntar a turma, pois não temos na ILD pessoas da área de administração. Suprimos isso fazendo parcerias, pois é fundamental ter alguém da administração para ter o olhar de mercado. É necessário saber como quantificar a sustentabilidade do negócio: precisa ser mensurável, precisa saber qual impacto quer provocar. Não podemos ser dependentes dos recursos do governo. Se não tiver pessoas habilitadas para ensinar a ganhar o próprio pão, nosso negócio é em vão.

**12) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Apenas o laboratório de mídia da Universidade Federal de Goiás (UFG), porque participamos do Simpósio de Mídias Interativas (SIM). Nós temos similaridades quando são projetos ligados à arte, à educação, às tecnologias sociais e à economia criativa. O isolamento dos laboratórios é um desafio no Brasil. É diferente de como atuam as universidades europeias, lá existe uma rede muito forte. É muito enriquecedor, eu espero que um dia o Brasil consiga ter isso. Na rede de laboratórios da Amazônia, por exemplo, a gente peca muito na questão da conectividade. Eu sinto que é muito segmentado, provoca *clusters* (aglomeração). Eu não sei se tem a ver com a situação geográfica. Acho que contribui, ou é o funcionamento da universidade que não permite que essas conexões ocorram. Eu acredito que faltam pautas comuns. As universidades precisam estar mais ligadas à comunidade.

## **2) LUDUS Lab (UEA)**

**Nome do laboratório:** Laboratório de Tecnologia, Inovação e Economia Criativa (LUDUS)

**Instituição:** Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

**Nome do entrevistado:** Jucimar Maia da Silva Júnior

**Cargo:** Idealizador e coordenador

**Data da entrevista:** 21/06/2021 via Google Meet

**Região:** Manaus/AM

### **1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O laboratório existe desde 2014, mas foi inaugurado em 2018. A ideia do Laboratório de Tecnologia, Inovação e Economia Criativa (LUDUS) surgiu porque precisávamos de um lugar para trabalhar. Os alunos do projeto de pesquisa trabalhavam no espaço e começaram a desenvolver ideias. O laboratório sempre teve essa pegada de jogo, que é uma coisa que eu trabalho. O laboratório na universidade tem um objetivo social e científico. Os alunos participam de uma pesquisa que dura cerca de dois anos e, durante o período, são guiados por um professor. Ao participar de toda a jornada, ele sai bem qualificado, e então a probabilidade de sair empregado é muito alta. Recentemente, a TVUEA conheceu o espaço, fez uma [entrevista](#) comigo e entrevistou alunos entender como funciona o LUDUS.

### **2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Devido à pandemia e mudança de foco, o laboratório de pesquisa e desenvolvimento não está sendo presencial. Hoje, temos cerca de 80 pessoas em vários projetos, sendo cinco professores e o restante alunos, a maioria de graduação. Trabalhamos com voluntários e estamos tentando fortalecer a parte mais básica. A FAPEAM tem bolsas de pesquisa e contamos com receita das empresas para compra de equipamentos, o setor de P&D investe na universidade.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Sim, visitamos vários locais do Brasil. Em Pernambuco tem o plano digital. Breda (Holanda) foi a grande inspiração, pois é um lugar onde os alunos assumem o protagonismo, com metodologias ativas. Baseado nesse laboratório, que tem uma parte de descompressão, todo aluno tem celular e notebook e, nesse intuito, a ideia é promover o seu aprendizado e seu ganho de experiência.

**4) Você considera mais "fácil" pautar problemas sociais? Um laboratório de mídia criado sob a perspectiva da ciências exatas, teria mais dificuldade com isso?**

O laboratório é vinculado ao departamento de Computação, temos alunos de Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica e Direito. É multidisciplinar, por causa desse negócio de jogo. Normalmente, as empresas têm leis para seguir, então os projetos são feitos para empresa, o cunho social depende da pauta que a empresa quer endereçar com aquele projeto.

**5) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Devido à pandemia, muitas das aulas são *online*, só que síncronas. Existe uma série de coisas que acabamos desenvolvendo por causa disso. Fomos um experimento. Esse ano estamos reestruturando para trabalhar de maneira assíncrona, com aulas realmente feitas em formato para YouTube, para divulgação e, assim, alcançar mais gente.

**6) Pelas práticas e linhas de pesquisa, acredito que o *lab* se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?**

Eu concordo. O laboratório possui essa questão da arte como mídia, o jogo é mídia.

**7) Como é a relação do *lab* com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

Nós trabalhamos com outros laboratórios e, frequentemente, com projetos da Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Como somos da área de Computação, quanto mais projetos que promovam a experiência dos alunos, melhor. Dificilmente, recusamos alguma demanda. Temos um projeto para atrair alunos para a computação. Várias pessoas não

conhecem computação como uma profissão. Nós convidamos esses alunos para conhecer a universidade e eles veem como são as instalações. O nosso objetivo é atrair o aluno para cá.

#### **8) Vi que há diversos projetos em andamento. Como eles conversam entre si?**

Fizemos um protótipo de câmera inteligente. Nós cadastrávamos as pessoas, e toda vez que elas entravam, a câmera reconhecia. Se entrasse uma pessoa estranha, a câmera mandava uma mensagem. Para fazer essa câmera, envolvemos pessoas de elétrica, automação, inteligência artificial, *design*... Todos os projetos são integrados, inclusive multidisciplinar e multiprofissão. Quando lançamos, contratamos alunos durante um ano ou dois anos.

#### **9) Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

Percebemos algumas coisas com o “novo normal”, tudo mudou por causa da pandemia. Nós entregamos materiais de última geração para os alunos para que ele possa dedicar quatro horas por dia ao projeto. O mundo mudou. E dificilmente a coisa vai voltar como era antes.

#### **10) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade?**

Para fazer ciência é preciso de pessoas, um problema interessante e de dinheiro. Sem esses três, não há avanço. Precisa de alguém para fornecer recursos, precisa de infraestrutura básica, uma sala na universidade de 20 a 40m<sup>2</sup>, com energia elétrica e internet para que os alunos possam trabalhar. Não se trata de ter um projeto bonito na minha cabeça, porque eu quero isso ou aquilo e, apenas por esse motivo, e achar que as pessoas vão automaticamente se unir a ele. Uma coisa é montar um projeto que vai ter um patrocinador e, com esse dinheiro, fazer a primeira versão do laboratório e comprar o que precisar. É uma questão pragmática. Aqui no *lab*, a pessoa se voluntaria apenas para pegar uma bolsa. 100% dos alunos recebem bolsas. Os alunos da UEA, em três semestres já conseguem habilidades suficientes para ingressar no mercado de trabalho. É preciso ter um projeto e, dependendo de como ele é, precisa ter multidisciplinaridade, baseado no que se construiu inicialmente. No nosso caso, especificamente, a não ser que já se tenha um professor, recomenda-se primeiro conseguir um projeto para depois conseguir montar um *lab*, porque senão não consegue manter os alunos.

**11) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

O aprendizado foi a compreensão de que somos um laboratório de capacitação para o mercado de trabalho. Quando começou, na primeira versão, era apenas o amor e a ciência. Atraíamos alunos para trabalhar de maneira voluntária, mas a gente percebeu que isso não é sustentável. O segundo aprendizado foi entender que nem todo mundo quer inovação. Vamos encontrar pessoas que pensam que a inovação vai mudar o *status* e, às vezes, não se quer mudar, querem permanecer no *status quo* (estado atual), então eu vou ser contra. No nosso contexto, inovação não é criar algo, mas sim quebrar paradigmas, fazer algo disruptivo. As pessoas não gostam de perder seu *status*, então isso atrapalha, mas não impede.

**12) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Até o ano passado, eu participava do SBC Games. O nosso contato com outros *labs* é mais uma conversa. Eu acho que é benéfico, o mercado de jogos do Brasil está em franco crescimento, e os laboratórios que crescem fazem essa ponte entre empresa, mercado e universidade – quanto mais conseguem fazer intercâmbio, mais “vai bombar”. É um mercado bilionário, conseguimos agregar muita coisa. No mercado de jogos, tem uma pauta em comum em que se poderia um ajudar o outro. Temos muito a ganhar em montar uma rede de intercâmbio, como exemplo, a própria questão do financiamento, conseguir convencer as empresas a investir. Às vezes pensamos que é suficiente empregar, mas precisamos ajudar na formação. Criar o mercado é o que fazemos de mais importante.

**3) Grupo MíDI (UNIR)**

**Nome do laboratório:** Laboratório de Mídias Digitais e Internet (MíDI)

**Instituição:** Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

**Nome do entrevistado:** Alysson Martins

**Cargo:** Coordenador

**Data da entrevista:** 14/04/2021 via Google Meet

**Região:** Porto Velho/RO

**1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O laboratório surgiu em 2016 e, em 2020 passou a se chamar MíDI, Laboratório de Mídias Digitais e Internet. Fizemos uma migração e resolvemos desmembrar os grupos e dar um outro rumo. Aproveitamos que o curso estava dando uma guinada, e então surgiu o MíDI. O foco era divergente, principalmente sobre como apresentar o grupo. Eu sempre quis dar um rumo mais popular, que chegasse às pessoas que não tem acesso. Pois, para circular conhecimento, precisa-se fazer divulgação – e o conteúdo acadêmico circula mais quando vai para o *Instagram*. Era eu e uma bolsista, e resolvemos experimentar. Fizemos *blog*, *podcast* e fomos percebendo que o que estávamos fazendo era só divulgação científica. Depois, começamos a fazer vídeos sobre cultura pop e trouxemos um grupo mais amplo para dar conta das pesquisas do curso.

Em 2015, eu entrei em um concurso. Em conversa com outro pesquisador, tentamos aproximar os interesses acadêmicos. Quando surgiu a oportunidade de montar o laboratório, ele trouxe experiência de pesquisas da UFAM (Universidade Federal do Amazonas). Eu trouxe uma leitura mais de internet e ele das mediações. Ele mais local e eu digital, mas ambos pensando em circulação. Eu vim dessa coisa de jornalismo digital, então a primeira coisa foi criar um *site*. Criamos um canal no *YouTube*, *Instagram*. Por esse caráter mais experimental, a gente acabou divergindo.

Hoje, nosso foco é fazer pesquisa. O outro aspecto experimental era a intenção de que o que estudávamos não ficasse só dentro das reuniões. Ano que vem é possível que avancemos para ser um laboratório mesmo, por isso tento alinhar os interesses, uma vez que todos são voluntários. Os alunos fazem o que acham melhor, seguindo os interesses deles. Alguns são do grupo e temos estudantes de outras universidades. Temos três projetos, dois financiados, e o foco sempre foi a pesquisa.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

São cinco bolsistas, quatro são alunos de graduação e um de pós-graduação e um coordenador, além dos voluntários (sendo quatro fixos). Fazemos reuniões periódicas quinzenalmente. Financeiramente, contamos com emendas parlamentares para compra de equipamentos. Também aplicamos recurso e material próprios, pois são os recursos que temos

à disposição, Outros materiais, nós conseguimos com a reitoria. Também enviamos propostas para editais públicos que estiverem abertos.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório?**

**Se sim, qual? Por quê?**

Nos inspiramos no GJOR, um grupo de pesquisa da Bahia.

**4) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Sim, precisa de gente com vontade e tempo, de recurso e equipamento. E o recurso só vem quando você “mostra a cara”.

**5) Pelas práticas e linhas de pesquisa, acredito que o MíDI se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?**

O MíDI não foi criado como tal, mas está caminhando para isso. Para ser um laboratório de mídia, tem que ser sustentável. Então, não adianta iniciar e no próximo ano ter que fechar por falta de recursos. Em 2021, sei que somos um laboratório de mídia. Em 2022, eu já não sei. Depende das bolsas, da participação, é uma construção. Se em 2022, eu tiver isso, é mais fácil manter, aí eu vou poder caracterizar. Meu objetivo hoje é atingir os secundaristas para que eles se interessem pelo conhecimento científico.

**6) Como é a relação do *lab* com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

O grupo é novo. Logo que criamos veio a pandemia, então não tivemos tempo de articular isso. Cerca de 90% dos seguidores do nosso Instagram não são de Rondônia. É uma intenção ter parcerias, mas precisamos trabalhar isso.

**7) Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si? Jornalismo Digital e Culturas Midiáticas.**

Nós pesquisamos o que nos interessa, temos projetos para evidenciar a memória da ditadura militar; comunicação digital; *fake news*.



### **8) Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

É a área das ciências menos considerada. Nossa intenção é produzir pelo menos dois vídeos por mês voltados à pesquisa das áreas das humanidades. Temos preocupação em divulgar as humanidades.

### **9) Desde a criação do laboratório, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Nossa preocupação é divulgar o conhecimento produzido na região. O nosso foco são pesquisadores com bolsa-produtividade ou em edital nacional. Nosso desafio são os recursos financeiros e a dificuldade de manutenção. De aprendizados, podemos destacar a cumplicidade do grupo. O pessoal não sabia como fazer, mas se pelo menos uma pessoa sabia, ela acabava ensinando o outro. E assim o grupo aprende um com o outro, e está todo mundo no mesmo barco fazendo com que ele continue navegando. Outro aprendizado é tentar ser um pouco mais sensível, de entender o que o outro está passando. Trocar conhecimento, ler e discutir... Entender o conhecimento científico e repassar aos outros.

## **REGIÃO NORDESTE**

### **4) LinkLivre (UFRB)**

**Nome do laboratório:** LinkLivre – Grupo de Estudos e Práticas Laboratoriais em Plataformas e *Softwares* Livres e Multimeios

**Instituição:** Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

**Nome do entrevistado:** Cláudio

**Cargo:** Líder do grupo de pesquisa

**Data da entrevista:** 01/03/2021 via e-mail

**Região:** Cruz das Almas/BA

### **1) Como foi o processo de criação do grupo de estudos e quando ele foi criado oficialmente? Vocês se identificam como um laboratório? Por quê?**

O LinkLivre é derivado de um agrupamento anterior, formado por professores(as), técnicos(as) e estudantes interessados em plataformas e em *software* livre. O foco principal era comunicação social, mas esse era um projeto temporário. Então decidimos implementar, oficialmente em 2009, um grupo de pesquisa e extensão via CNPq, já que o interesse

permanecia, e ampliamos o foco para outras áreas como tecnologias, educação e artes, além da comunicação.

## **2) Como o grupo se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Atualmente, somos 16 professores(as) com passagens ocasionais de estudantes (que se formam e saem da universidade). Não temos qualquer tipo de financiamento. É possível, no entanto, professores produzirem projetos individuais ou em equipe e captarem recursos, mas, basicamente, nossas pesquisas e ações são por iniciativas pessoais não financiadas de forma extra por entidades.

## **3) Sobre a temática de laboratórios de *media*, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Nosso interesse, como falado, tem sido as principalmente pesquisas individuais (ou em grupo), mas que podem seguir caminhos para a pesquisa teórica ou atividades laboratoriais e de produção. Mas, não temos visto o LinkLivre como um projeto de *media lab* (ou *lab media*). Esse conceito se expandiu principalmente por conta das iniciativas do *Media lab* do MIT (Massachusetts Institute of Technology), fundado por Nicholas Negroponte no início da década de 1980, e aprofundado em meados dos anos 80 como *MIT Media Lab*.

Hoje, podemos caracterizar um *media lab* como qualquer espaço de produção de conteúdos focados no futuro, que já começou. Obviamente, isso envolve todo tipo de tecnologias (não só as digitais) que acelerem o processo de produção tanto material quanto do imaterial. Então, cabe tudo que aponte à inovação, e vai desde pesquisas e proposições de *design* aplicado, nanotecnologias, artes e no campo digital, geografias e espaços cibernéticos, justiça e direitos autorais, interfaces fluidas, saúde e mediação remota, comunicação *online*, games e *e-sports*... são temas infinitos, hoje. Não tem limitação. É um campo que puxa qualquer outro campo para o diálogo da inovação, proposição e tecnologias. Então, o que vai definir um *media lab* é sua própria proposição e metas. Há requisitos mínimos para a criação de um, mas não podemos pensar mais “apenas” num *lab media* como um espaço de sala, um laboratório de informática, mas como um conceito, que precisa basicamente do ser humano armado de tecnologias, para experimentar laboratorialmente como atingir as metas e objetivos, através de *media*, de meios que conectem pessoas para essas experiências.

**4) Pelas práticas e linhas de pesquisa, acredito que o *lab* se encaixaria na definição? Você concorda?**

No geral, os “*seeding labs*” buscam empoderar comunidades e cientistas para transformar o mundo. Há sim uma conexão, mas creio que o LinkLivre seja um grupo mais de pesquisa e extensão com foco acadêmico. Desenvolvemos, ainda, poucos instrumentos de ação cidadã. Ainda centramos em ações endógenas, dentro da universidade. Embora haja ações públicas como mapa colaborativo, aplicativo, cursos abertos.

**5) Como é a relação do grupo com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor? Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

O LinkLivre é um grupo de pesquisa da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Pesquisadores seguem com seus projetos, envolvendo ou não estudantes-pesquisadores. Não tivemos, até agora, atuação com empresas privadas. Há dois projetos mais amplos em andamento: o MapaRec (um mapa colaborativo desenvolvido inicialmente por Willie Maciel), que está sendo atualizado pelas professoras Alene Lins e Alessandra Azevedo, e pelo pesquisador Antônio Caldas. Também estamos produzindo um podcast com temas variados de nosso grupo. No *site* do grupo, indicamos dois *e-books* que podem ser [baixados gratuitamente](#) para que se compreenda melhor os pensamentos e interesses dos pesquisadores

**6) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade? E no setor privado, é possível?**

Não temos e nem somos *lab media*.

**7) Desde a criação, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Não temos e nem somos *lab media*.

**8) Como percebe a relação do grupo com o campo das Humanidades Digitais?**

No momento não estamos com um projeto específico de Humanidades Digitais. É um campo razoavelmente recente, mas que cresce de forma sistemática, principalmente no espaço acadêmico, com o surgimento de cursos dedicados ao tema. Creio que em breve possamos realizar algum evento (seminário, palestra) sobre o tema, que muito nos interessa, pois faz a

intersecção entre todos os campos das ciências humanas, tecnologias focadas em diagnósticos que possibilitem uma análise cultural.

Atualmente, o LinkLivre comporta pesquisadores em duas linhas: **i)** Arte e educação e tecnologias, com o objetivo de compreender e experimentar os novos campos estéticos na relação arte e tecnologias. Investigar e experimentar tecnologias livres do ponto de vista da performance ou criação de serviços e produtos técnicos e artísticos, em contextos educacionais (formais e não-formais) ou em ambientes de fruição artística. Compreender e experimentar as inovações tecnológicas como fluxos e produtos que refazem os processos produtivos, empoderando os (novos) emissores, a partir da liberação do polo de emissão. Compreender como se (re)organizam os processos de ensino e aprendizado a partir das interfaces com redes telemáticas e novas tecnologias. **ii)** Comunicação e multimeios, que busca estudar e experimentar as relações entre a cultura do *software*, plataformas livres e a produção de conteúdos e serviços (comunicacionais ou não) no contexto das redes telemáticas, tomando como base a apropriação social das ferramentas e a formação de redes de cooperação/colaboração, numa perspectiva de promoção da liberdade e da cidadania. Investigar as relações e repercussões da expansão tecnológica na sociedade contemporânea, levando em consideração a tríade produção, circulação e consumo de conteúdos e sua repercussão nas subjetividades decorrentes e nos canais de circulação de informação. Os temas (ou palavras-chave) que nos interessam são: educação, pedagogia *hacker*, arte, tecnologias, estética, plataformas livres, tecnologias, comunicação, multimídia, subjetividades, hipermídia e redes sociais. E, creio que, todos esses temas dialogam com temas mais abrangentes como Culturas Digitais e Humanidades Digitais.

**9) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Não temos e nem somos *lab media*.

## **5) LABCOM (UFMA)**

**Nome do laboratório: Labcom - Laboratório de Convergência de Mídias**

**Instituição: Universidade Federal do Maranhão (UFMA)**

**Nome do entrevistado: Marcio**

**Cargo: Coordenador**

**Data da entrevista: 26/02/2021 via e-mail**

**Região: São Luís/MA**

### **1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O laboratório nasceu em 2010, eu tinha recém-chegado na universidade como professor concursado e surgiu um edital na Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA) para ajudar laboratórios existentes ou criação de novos. Eu me associei a um professor do departamento e assim nasceu o Labcom. Nós nos caracterizamos como laboratório, pois trabalhamos com experimentação.

### **2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Nós inscrevemos projetos em editais de órgãos de fomento estadual e federal. Na pandemia foi mais atípico, mas a gente tem participado de editais da FAPEMA, CNPq, FINEP. Onde tem oportunidade de financiamento, tentamos concorrer e algumas coisas conseguimos. Fora isso, com bolsas PIBIC, PIBIT, que nos ajudam a ter a parceria de alunos da graduação. Nesses 10 anos, trabalhamos com alunos da graduação, de iniciação científica, e de iniciação tecnológica, não é comum de comunicação, mas a gente sempre conseguiu. Isso vai ao encontro do desenho que eu fiz do laboratório, muito centrado em interdisciplinaridade, então tem seleção para alunos de outras áreas, como *Design* e Ciências da Computação, Geografia, Letras, Matemática e Engenharia. Todos trazem um olhar novo, *expertises* novas, e a gente conseguiu fazer coisas interessantes por conta dessa perspectiva. Em 2019, eu entrei para o programa de mestrado de *Design* e de Comunicação, e hoje eu estou mais orientado a trabalhar com alunos de pós-graduação que têm um nível de comprometimento um pouco mais profissional. É uma métrica que interessa para a avaliação dos programas dos quais eu faço parte.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

No LAViD (Laboratório de Aplicações de Vídeo Digital ) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que foi um projeto que eu tive parceria por causa da TV Digital. Fiquei muito admirado de como eles se organizavam em buscar editais e pesquisas aplicadas. O outro foi o Labcom de Portugal, que depois eu descobri que existia um, liderado pelo professor João Canavilhas. Eu não plagiei a ideia pois, quando montei, não sabia que existia. Já fui lá, dei palestra, trouxe o Canavilhas aqui. Eu admiro as equipes e a proposta de trabalho deles.

**4) O grupo está inserido dentro do departamento de Comunicação. Nesse sentido, você considera mais "fácil" pautar problemas sociais? Um laboratório de mídia criado sob a perspectiva da ciências exatas, teria mais dificuldade com isso?**

A proposta não é um laboratório de mídia ou de comunicação, mas sim um que trabalha com projetos de tecnologia na fronteira de interdisciplinaridade entre comunicação e tecnologia – hoje ligado a tecnologias emergentes – para o Jornalismo. Ele nasceu no departamento, pois era mais simples, e hoje ele se alinha aos meus interesses. Eu não sei qual a dificuldade que um *lab* da área da computação tem, mas eu sei os da área da comunicação. Entendo que o ambiente digital trouxe uma série de desafios novos, muito do ferramental teórico que se tem hoje foi criado num mundo pré-digital. A área tem vínculo com as humanidades, os pesquisadores da comunicação têm muito mais capacidade de interpretar do que prescrever coisas, sugerir e trabalhar com produtos. O trabalho acadêmico é mais voltado à interpretação e estudos de caso. Faltam ajustes em termos ferramentais.

Acho que existe uma resistência, mas a mudança já vem acontecendo e, mais cedo ou mais tarde, vai acontecer. Aqui no *lab* a gente tem essa perspectiva de interdisciplinaridade, acreditamos que é importante ouvir o outro, ter outras formas de pensar e atuar, por isso trabalhamos com outras áreas. Atualmente, é difícil você resolver problemas da comunicação só com o que você já tinha no mundo pré-digital. Ainda precisa de muito trabalho e estamos tentando ajudar. Desenvolvemos ferramentas de pesquisas de dados para pesquisadores. Tentamos fazer essa aproximação com outras áreas. Não é fácil, mas a gente tenta, e eu acredito nisso e trabalho por isso. O laboratório é mais um espaço para que essas hipóteses da interdisciplinaridade e da aproximação, de pensar problemas a partir de ferramentas computacionais. Nós vamos para o *big data*, que é um grande *lab* de experimentação, e o que conseguimos, vamos compartilhando.

**5) Sobre a temática de laboratórios de *media*, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Eu acho que para você se chamar de *media lab*, precisa ter pesquisa e orientação para esse tipo de temática, e ter abertura para experimentação e pesquisa aplicada, orientação para o mundo real e os problemas. Eu nunca usei esse termo, porque a ideia de convergência é uma ideia real e representativa. Usaria sistemas complexos em mídia, porque eu entendo que a complexidade é importante para entender. Eu estou mais ligado ao tema da ecologia das mídias, acredito na interdisciplinaridade. Sou mestiço, nunca vou ser visto como um programador pelos meus colegas da comunicação. Às vezes a pessoa acha que não tem nada a ver, mas eu sou estranho em duas áreas. Por ser mestiço, eu consigo ver algumas coisas que quem está do outro lado não consegue.

**6) Como é a relação do *lab* com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor? Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

O laboratório existe através de uma portaria da universidade, e a estrutura física também é da universidade. Eu tenho costurado uma ideia de conexões novas através do programa de pós-graduação com setores da comunidade, organizações e empresas. Também temos vínculo com pesquisadores de outras áreas. A parceria com a UFMA sempre foi muito boa. Tentamos alinhar esse novo marco legal da pesquisa da inovação com algumas possibilidades de financiamento, já que as formas tradicionais se reduziram muito.

**7) No *site*, vocês dizem que "trabalhamos com tecnologias emergentes como Realidade Aumentada, Realidade Virtual, Internet das Coisas (IoT), Big Data e Inteligência Artificial explorando sua aplicação nas Ciências Sociais e mais especificamente no campo da Comunicação". Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

Estão relacionadas ao meu projeto atual que é identificar e explorar as tecnologias no processo de produção do Jornalismo. É o caminho que está atrelado à minha pesquisa.

**8) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade? E no setor privado, é possível?**

Acho que não tem um caminho para se criar e desenvolver. Tem que ter um interesse temático, um conjunto de crenças para a sua atividade, interdisciplinaridade, mudança, complexidade, necessidade de renovação do ferramental teórico da comunicação, orientação para a pesquisa aplicada. Quando se consegue um núcleo de coisas parecidas que permite aglutinar interesses entre pessoas, você monta o que quiser.

**9) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Estamos na Rede JorTec (Rede de Pesquisa Aplicada em Jornalismo e Tecnologias Digitais). Toda vez que lançamos alguma ferramenta, pedimos o cadastro das pessoas. Temos grupos de pesquisas diversos e vamos continuar fazendo isso. Também somos parceiros do *Social Media lab* do Canadá, em Toronto, e agora estamos costurando parceria com as Ciências da Computação da Brunel University London, em Londres. Isso só foi possível através de cooperação internacional.

**6) Unilab (UNICAP)**

**Nome do laboratório: Unilab - Agência-laboratório de Práticas Inovadoras em Comunicação**

**Instituição: Universidade Católica De Pernambuco (UNICAP)**

**Nome do entrevistada: Carla Teixeira**

**Cargo: Coordenadora**

**Data da entrevista: 06/07/2021 via Google Meet**

**Região: Recife/PE**

**1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração?**

O Unilab, Agência-laboratório de Práticas Inovadoras em Comunicação, surgiu no primeiro semestre de 2015. Quando eu entrei para ministrar aulas para o curso de Jornalismo, começamos a pensar em produtos, mas também em metodologias, modelo de agência de comunicação. Procuramos e chegamos nas diretrizes nacionais curriculares e, inicialmente, era para ser uma área interdisciplinar, mas temos apenas Jornalismo. O laboratório começou em



2018, e agora ele foi reformulado. É possível cumprir estágio obrigatório dentro do laboratório, que tem quatro linhas de pesquisa. Fazemos o possível para integrar mais os cursos de jornalismo, publicidade e jogos digitais. Hoje, o laboratório funciona como um projeto de extensão.

## **2) Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

Porque oferecemos campo de experimentações para que o aluno tenha protagonismo na aprendizagem. Estamos fazendo essa experiência, mapeando e registrando. Agora estamos com um ativo grande, pensamos nas práticas e nas metodologias e sempre fazemos o registro.

## **3) Como o laboratório se mantém financeiramente?**

A universidade é comunitária, pois toda a verba é investida em bolsas e na própria universidade. Os alunos de estágio não têm bolsa, mas a universidade remunera a professora coordenadora. A ideia é que depois se tenha mais um professor(a) remunerado. A universidade que banca esses recursos, mas a partir do momento que se atende clientes externos, temos um retorno financeiro. Temos acesso aos editais, mas por conta da pandemia paramos um pouco. Em 2021, retomamos os editais e coordenação de extensão, e aumentamos a equipe para poder ter acesso ao fomento da iniciativa privada.

## **4) Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Contamos com alunos de estágio supervisionados na agência e alunos voluntários. No total, são cerca de 10 alunos e a professora supervisora.

## **5) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

InovaLab, MIT, *Media lab* Prado, Knight Lab (Texas).

## **6) O grupo está inserido dentro do departamento de Comunicação. Nesse sentido, você considera mais "fácil" pautar problemas sociais? Um laboratório de mídia criado sob a perspectiva da ciências exatas, teria mais dificuldade com isso?**

Os primeiros clientes foram o LabCoco (Laboratório de Tecnologia e Inovação Cidadã), localizado em Olinda (PE), que desenvolve jogos etc. Por causa dessa aproximação, podemos

nos inserir para resolver problemas sociais, pois estamos olhando a realidade das comunidades. Pensamos em construir isso uma vez que temos pesquisas com essas comunidades.

**7) Sobre a temática de laboratórios de *media*, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Nós fazemos pesquisas em várias áreas, então acredito que uma equipe seja capaz de operar os produtos (mídias, *podcast*) e equipamentos (computadores com configuração bem robusta); dar suporte ao mestrado profissional. Com a pandemia, vimos que um local físico não é tão necessário, mas temos uma estrutura física que dividimos com o laboratório de Jornalismo, e esse compartilhamento também é interessante. Temos um espaço para dar sensação de permanência, para que as pessoas queiram ficar lá; de colaboração e para se ter a aproximação com outras disciplinas, para aproximar *expertises*, e não ser uma coisa muito centralizada. Para criação de trabalhos, estivemos usando o *Design Thinking*, para testar e aprovar.

**8) Pelas práticas e linhas de pesquisa, acredito que o Unilab se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?**

Sim, pois pensamos nessa questão do aprendizado, compartilhamento de conhecimento, produtos, comunicação, *site*, identidade visual. A gente se coloca como um laboratório que dá suporte à universidade em comunicação, serviço prestado para parte externa para ter outros.

**9) Como é a relação do laboratório com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

O MVP (Produto Viável Mínimo) é consolidar o próprio curso de Jornalismo e depois atender outros clientes. Já tínhamos proximidade com o Terceiro Setor, mas com a iniciativa privada não. Estamos numa fase de estruturação. Começamos a mapear possíveis clientes e depois chegar junto e oferecer portfólio para a iniciativa privada. Queremos ter as três agências funcionando num mesmo espaço (publicidades e jogos). Trazer tudo num único espaço em que se possa aumentar as práticas colaborativas e desenvolver projetos mais integrados. A universidade incentiva muito a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade.

**10) Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

Nesse momento, ainda não está integrado, e sim dentro do plano estratégico. Cada um ainda trabalha dentro do seu quadrado. Estamos construindo narrativas, então a convergência

aparece na construção dessas narrativas, com a percepção de que é preciso adequar a comunicação para cada mídia.

### **11) Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

A gente tem várias disciplinas no curso. Na forma que compartilhamos as informações, a cultura digital está sendo pontuada o tempo todo. Os alunos trazem coisas que a gente nem está habituado ainda. Essa percepção dá uma base para atuação dentro do *media lab* e de beber de outro currículo. A ideia é que a gente possa colaborar com outros cursos, de Arquitetura e Engenharia, como num laboratório *maker*. A transdisciplinaridade vai aparecendo aí.

### **12) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

O desafio foi conseguir manter os estudantes regulares como voluntários da disciplina. Conseguimos resolver um pouco com o estágio supervisionado. E firmar parcerias de maneira a conseguir recursos e ser uma estrutura independente. Como aprendizados, temos a reestruturação devido à pandemia e a questão de “desapegar” mesmo, ver o que não dava certo (não atender o cliente interno da escola de jornalismo e atender os outros clientes); planejar melhor. Agora a gente tem as equipes estruturadas e as reuniões semanais. Queremos pensar a transdisciplina e pensar em outras agências. Como laboratório, a gente se abre para o campo da experimentação.

## **REGIÃO SUDESTE**

### **7) Medialab (UFRJ)**

**Nome do laboratório: MediaLab - Laboratório Experimental e Transdisciplinar**

**Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)**

**Nome do entrevistada: Anna Bentes**

**Cargo: Pesquisadora**

**Data da entrevista: 26/02/2021 via Google Meet**

**Região: Rio de Janeiro/RJ**

**1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um *media lab*?**

Existe desde 2012, e atua entre a Psicologia e a Comunicação. São três eixos de atuação, sendo a tecno política um eixo forte, como forma de capturar regime de poder, exercícios de controle e poder, uso político, formas de resistência, utilizando as ferramentas digitais como forma a resistir a tudo isso. Outro eixo é o da subjetividades, sobretudo na área de psicologia e comunicação. É a ideia de produção de subjetividade, como algo que é produzido das relações.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

São 12 pessoas ativas. Os membros são pessoas que estão sendo orientadas pela coordenadora do laboratório. As bolsas envolvem coordenação, pós-graduação ao PPGCOM e iniciação científica. Financeiramente, temos apoio da Fundação Ford, participamos de editais, como da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) e temos a produção de eventos. Mas, no geral, a sustentação é de órgãos públicos.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê? O grupo está inserido dentro do departamento de Comunicação. Nesse sentido, você considera mais "fácil" pautar problemas sociais? Um laboratório de mídia criado sob a perspectiva da ciências exatas, teria mais dificuldade com isso?**

Temos interesse muito forte em inovação, criar produtos não é nosso perfil, assim como não estamos criando tecnologias, esse não é o nosso foco. Estamos interessados em pesquisa e nesse diálogo entre a sociedade e a academia, em como tornar mais acessível conhecimento científico. Essas são questões que nos tocam. Inspiramo-nos na Teoria da Rede, que é uma metodologia de ciência, tecnologia e sociedade da construção do social como uma forma híbrida e heterogênea. Ela não é só composta por só humanos, é um conjunto de relações entre humanos e não-humanos (tecnologias digitais, redes sociais etc.).

**4) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

O foco do nosso interesse são as TIC, que conectam a sociedade em termos de relações sociais. Estamos interessados nas tecnologias de comunicação, até historicamente, as pesquisas aparecem com um olhar genealógico. Como era com a mídia de massa e como é hoje? O que é realmente novo? Que tipo de ruptura isso traz? São mudanças que são lentas e se transformam aos poucos. A nossa concepção é mais ligada à mediação que envolve tecnologias e humanos.

Como requisitos, eu citaria a formação de equipe com o foco específico que se quer dar para o laboratório, saber como captar recursos, pois muitas instituições sofrem com isso; ter um local físico — o MediaLab URFJ é mais voltado à pesquisa acadêmica e tem uma sala com computadores. Nós já tivemos máquinas com mais capacidade de processamento de dados, mas não é algo fundamental.

**6) Como é a relação do *lab* com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor? Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

Tem projetos mais ativistas, como o *Expulsion* (UnB - Universidade de Brasília); arquitetura forense, parceria com a LAVITS; *advocacy*, ativismo. Não estamos só na pesquisa acadêmica, já participamos de audiências na câmara. Já no terceiro setor, não temos iniciativas. Em relação aos projetos, há diferença entre coletivo e individual. Existem projetos que têm mais diálogo e intersecções. Todos estão dentro da economia psíquica dos algoritmos em resposta à *Cambridge Analytica*, que está preocupada em investigar interesses para influenciar comportamentos. É algo que surge de comum acordo, então dependendo da pesquisa, pode ter. Para selecionar pessoas não há uma cartilha fechada, sempre depende da demanda e do perfil da pessoa.

**7) No *site*, vocês dizem que “as atividades e pesquisas do laboratório voltaram-se inicialmente para a exploração de mídias e métodos digitais para a produção e divulgação de conhecimento em humanidades” e “Atualmente, as pesquisas do MediaLab UFRJ se desenvolvem em torno dos eixos: Tecnopolíticas; Subjetividades; Visibilidades”. Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades digitais?**

Acredito que esse campo estaria dentro do tipo de trabalho que a gente faz.

**8) Desde a criação do laboratório, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Existem desafios no âmbito teórico e metodológico que nem sempre são estudados. Como estudar algoritmos de uma perspectiva das ciências humanas, existem perguntas sobre questões metodológicas que são desafiadoras para nós e acho que aprendemos muito testando diferentes formas de acessar e interrogar. Há desafios mais práticos, em relação à própria equipe, de como fazer a gestão dos projetos. Quando há articulação entre os projetos de atuação, comunicação do *lab* e cooperação, precisa de uma certa sistematização, e isso alimenta nossas

próprias pesquisas. Ao se dividir, com cada um fazendo um pouco, nós conseguimos ter uma presença digital maior, e fomos bem-sucedidos nisso. Começamos a ver o *feedback* das pessoas, organizar eventos, produzir conteúdo e vimos como aquilo também capacitou a gente no âmbito da pós-graduação. Todo mundo faz um pouco de tudo, coordenando projetos, para organizar o trabalho da equipe; gestão do trabalho, quais são as pautas, como se dividir. Seguimos algumas metodologias, fazemos reuniões semanais para definir as atividades.

**9) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Já tivemos parceria com outros *media labs*, como o LABIC (Espírito santo), LAVITS, Labjor, Pimenta Lab (SP), que estão dentro da rede. Cada laboratório tem a sua agenda, e cada um está num momento diferente. Mas, pelo menos dentro do campo da tecnologia, vigilância e sociedade, há uma agenda comum de críticas às grandes plataformas, capitalismo de vigilância, proteção à privacidade, proteção de dados. São questões comuns aos pesquisadores da área, mas varia sempre.

**8) Medialab (ESPM)**

**Nome do laboratório: MediaLab ESPM**

**Instituição: Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)**

**Nome do entrevistado: Luiz Peres**

**Cargo: Professor do *Media lab***

**Data da entrevista: 02/03/2022 via Google Meet**

**Região: São Paulo/SP**

**1) Como foi o processo de criação do *lab* e quando ele foi criado oficialmente?**

A ideia surgiu no começo dos anos 2000 inspirado nos *media labs* globais. Existia uma proposta ambiciosa de realizar transferência de conhecimento dentro da Escola Superior de Propaganda e Marketing( ESPM) na área de mídia. Era bem amplo e utilizava um acrônimo de mídia e de educação. Ele surgiu nessa esteira de buscar um diálogo mais aberto na sociedade, com mercado, arte, tecnologia, mídia digital, inovação e redes sociais. Era bastante amplo. Oficialmente, foi criado em 2013, apesar de haver iniciativas desde 2011. Foram, basicamente, duas fases: de realizar cursos e projetos para empresas e de realizar pesquisas concretas de

*YouTube* para crianças. Agora, queremos organizar a casa e entrar nesse eixo, reordenar o *media lab* com um grupo de pessoas e de alguma maneira ampliá-lo para toda a instituição ESPM, e reduzir o escopo e foco de atuação.

## **2) Como o grupo se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

O laboratório utiliza recursos humanos da instituição. Estamos criando um modelo de remuneração a partir da venda e da construção de pesquisas com a sociedade e o mercado. O drama dos *labs* é depender de financiamento e, dada a singularidade, tentamos inverter isso. Não tem custo porque são as horas do professor, e se temos a demanda de um projeto, se há uma pesquisa para ancorar o projeto, ela já está feita. Se vende, é discutido depois. Mesmo estando vinculado às regras, somos sem fins lucrativos. Isso requer que os recursos sejam investidos na própria instituição.

Precisamos integrar o programa de pós-graduação e equilibrar o laboratório de maneira transversal dentro da ESPM –, e por outro lado trabalhar *on demand*. Atualmente, são quatro pesquisadores com bolsa de mestrado e eu como coordenador. Temos pesquisadores associados, o conselho científico, que reduz as pautas, olha o que está sendo feito, dá direcionamento e se reúne a cada seis meses. São três membros, todos com título de doutor. Queremos ampliar para até cinco membros internos, mas precisamos concluir o novo marketplace primeiro. Uma vez concluído, vamos ter conselho de administração para ter processos de verificação dos recursos. Queremos ter, mais ou menos, 100 pesquisadores associados. É legal trabalhar em rede. A plataforma está sendo desenvolvida, paralelamente, uma versão beta. No médio/longo prazo, quando a plataforma já estiver rodando, vamos conseguir fazer essa gestão entre produção de conhecimento. Ela passa a ser ponte. Uma vez implementada, poderá servir para as outras áreas.

## **3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Realizamos um estudo sobre *media labs* no mundo e identificamos alguns modelos, desde MIT, MediaLab Prado, até dois grandes brasileiros: o MediaLab do Espírito Santo e do Rio de Janeiro. Cada um tem algo que podemos nos inspirar. O Medialab precisa explorar o potencial que a ESPM pode oferecer à sociedade. Temos conhecimento a oferecer.

**4) Sobre os núcleos do laboratório: Família e tecnologia, *Digital Analytics*, Mídias e redes sociais, novos meios e novas linguagens. Há uma convergência? Como eles conversam entre si?**

Eles deixam de existir em caixas, pois estamos buscando a convergência de pesquisadores em marketing digital. A área de pesquisa sobre consumo é muito presente, desde abordagens antropológicas ao fenômeno do consumo e tecnologia. Pesquisadores e professores que trabalham com moedas virtuais, economia digital, games. Há uma dispersão de temas, mas esses dois núcleos são os maiores: marketing e consumo.

**5) E sobre a reformulação? Poderia falar um pouco mais sobre isso?**

Estamos há dois anos num processo de reformulação conceitual em três áreas: comunicação digital, tecnologias e conectividade. A ideia é que o *media lab* deixe de ser um *lab* de pesquisa, um grupo de pessoas, e passe a ser vinculado ao programa de pós-graduação de atividade de impacto do PPG, e busque, por meio de um *marketplace*, conectar pesquisadores com a sociedade e o mercado. Estamos construindo essa plataforma para ter os pesquisadores e o impacto social, e começar um processo de contato com a sociedade. Queremos ter desde propostas sob demanda como também o contrário, utilizar soluções da universidade e oferecê-las ao mercado. São duas coisas: deixar de ser um laboratório com escopo muito amplo, dependente do grupo de pesquisa e de qualquer pesquisador, mas com um foco em tecnologias e conectividade. Queremos fazer pesquisa aplicada.

**6) Como é a relação do grupo com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor? Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

Estamos no processo de reformulação, que foi assumido pelo programa de pós-graduação. Estamos focados em arrumar a casa, formar a plataforma, formar a rede interna e a partir daí buscar parcerias externas. O desafio é como colocar essas pessoas em rede para trabalhar, então as pessoas buscarão parcerias naturalmente e vamos poder articular e incorporar. Nós realizamos parcerias com empresas entre 2012 e 2017. Em 2021, montamos um projeto com a Fundação de São Carlos. Também articulamos parcerias para responder a um determinado edital.



**7) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade? E no setor privado, é possível?**

Não faria a lista, porque seria muito grande. O principal é saber para que se quer um *media lab*. A questão é o que você faz, o que você quer. Eu não vejo como uma receita de bolo. *Media lab* em si é um espaço de discussão de mídia, tecnologia, conexão digital, internet, mas pode ser muita coisa, como arte e educação. Nesse terreno, ao contrário de áreas de Engenharia, a imprecisão conceitual é parte do objeto material dos *media labs*. Penso o seguinte: há 10 anos, o contexto digital é diferente do que ele é hoje, a gente não falava em plataforma, há apenas três anos tem se discutido isso. A precisão conceitual facilita, mas ela não responde à realidade. Você tem que encaixar a realidade na teoria. A realidade é mais ampla. A pluralidade é uma vantagem, faz com que a gente tenha uma inteligência coletiva. Temos foco mais orientado em oferecer produtos que sejam pesquisados, relatórios, soluções para resolução de problemas.

**8) Desde a criação do lab, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Acho que o grande desafio é que hoje temos que aprender a trabalhar em rede. É um grande erro ser um projeto de uma pessoa ou de um grupo. As pessoas mudam, morrem, mudam de área, de país... precisamos trabalhar em rede para que os laboratórios deixem de ter um caráter personalista, para o bem e para o mal, como iniciativa de um professor. Precisamos escapar disso e construir coisas que sejam em rede, porque elas permanecem. As coisas não são estáveis, elas mudam, mas construir em rede facilita a dinâmica que permite reverberar. Por esse motivo, queremos incorporar tanta gente. Aprendemos muito, mas também perdemos porque não conseguimos articular uma rede.

**9) LIAG (Unicamp)**

**Nome do laboratório:** Laboratório de Informática, Aprendizagem e Gestão (LIAG)

**Instituição:** Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)

**Nome do entrevistado:** Marcos Borges

**Cargo:** Professor

**Data da entrevista:** 14/03/2021 via Google Meet

**Região:** Campinas/SP

**1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório? Quando ele foi criado oficialmente?**

Foi criado em 2008 para agregar pesquisas, ter um espaço para os alunos trabalharem e unir tudo que a usamos no laboratório, como as ferramentas. Com o tempo, essa questão física perdeu a importância. Então, o *lab* é virtual. A temática principal é a informática na educação.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Sou eu como professor coordenador, dois doutorandos, três mestrandos, dois alunos de iniciação científica, cinco de TCC e quatro bolsistas. A gente não possui recursos próprios, ou seja, não tem verba interna, as bolsas são bancadas pela própria Unicamp. Os equipamentos que temos são de parcerias externas e patrocinadores. Anualmente, participamos editais de iniciação científica, chamadas da Capes, chamada anual da bolsa científica e bolsa auxílio social, como atividades da Unicamp. Os projetos são antigos, de mais de 10 anos, e são transversais às bolsas. Alguns começaram com bolsas, mas não são dependentes da bolsa, e são autônomos da parte financeira.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê? O grupo está inserido dentro do departamento de Comunicação. Nesse sentido, você considera mais "fácil" pautar problemas sociais? Um laboratório de mídia criado sob a perspectiva das ciências exatas, teria mais dificuldade com isso?**

Nossa grande inspiração é o MIT, nosso líder do Núcleo de Informática Aplicada à Educação (NIED) fez doutorado lá. A nossa linha de pesquisa faz parte do NIED, as pessoas até brincam e nos chamam de “Niedinho de Limeira”. Originalmente, a tecnologia tinha uma vocação mais ligada à comunidade, não era na origem direcionada à pesquisa acadêmica pura, teórica. Não colocaria o LIAG como um laboratório de mídia, mas sim como uma “conexão através da informática”. Como eu tenho afinidade com gestão, criamos o plano estratégico, do que a gente é e o que queremos ser. Nossa visão é ser reconhecido como laboratório acadêmico e de forte interação com a comunidade. Isso é premissa: conexão com a comunidade. A função não é pesquisa teórica e sim pesquisas que interajam com a comunidade, como integração com escolas públicas, conectar com alguma ação às disciplinas.

**4) Quais são os projetos em desenvolvimento pelo *lab*? Há uma convergência de conteúdo? Há computação criativa, torneios educacionais, jogos educacionais e gestão de TI?**

Buscamos integrar estudos de informática, aprendizado e gestão. Eu entendo que essa integração é possível e é importante, mas não vou deixar de fazer um bom plano, boas práticas de gestão para os projetos de pesquisa. Eles têm um objetivo comum. Queremos impactar a educação e formação das crianças e jovens do Brasil, mas usamos a gestão como ferramenta para ser mais eficiente.

**5) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Para criar um *media lab* precisa ter projetos e pessoas trabalhando e internet para facilitar. Num primeiro momento, precisava ter equipamentos, hoje isso não é mais tão necessário.

**6) Pelas práticas e linhas de pesquisa, acredito que o se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?**

A gente pensa em formas da informática ajudar na educação. Fazemos tutoriais que são mídia, e a gente interage. Há grupos que se comunicam através da mídia. A mídia é importante em todas as nossas frentes de trabalho, temos linhas similares a um *media lab*.

**7) Como é a relação do *lab* com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

Fisicamente, dividimos o laboratório com outro grupo de pesquisa, e temos diálogo com outros projetos. Eu sou bastante aberto ao diálogo com empresas, mas há um desafio pelo fato de ser uma universidade pública. Meus contatos com empresas são informais, temos o projeto Desafio Engenheiro, que uma empresa patrocina, colocamos a logo deles e eles dão o prêmio aos alunos/participantes. Eu sou professor de empreendedorismo, então sempre convido as empresas para dar palestras, e eu acho isso importantíssimo. Eu tenho um papel de fazer contato com o mercado. Já trabalhei muito como desenvolvedor e tenho muita conexão com o mercado, também temos muita conexão com o terceiro setor. Na disciplina de gestão de projetos, os alunos fazem algo real para a comunidade, como dar aula para crianças de escola pública. Meus alunos têm que trazer resultado social, e esse é o projeto da disciplina. O Secretário de Educação

é meu aluno, de forma a estudar e potencializar o ensino público. Tem vezes que é o aluno que traz a demanda, como trabalho com ONGs.

### **8) Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

A linha de pesquisa discute muito mais questões humanas do que exatas. As exatas são a ferramenta para trabalhar com a educação. O foco do LIAG é explorar a tecnologia para melhorar a educação. Se tivermos sucesso, vai ser uma avaliação educativa e não técnica. O *software* usa tecnologia A ou B, mas o foco não é esse, e sim educação através da tecnologia. Somos um laboratório de exatas, porque nosso trabalho é construir e oferecer a tecnologia, mas o resultado é de educação. Tanto é que, se aplicarmos as pesquisas, temos em hospitais, em escolas.

### **9) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade? E no setor privado, é possível?**

Uma coisa importante é ter foco e não concentrar as ações numa única pessoa. Pensar bem qual é a área que se consegue dar boa atuação com os recursos disponíveis. É necessário entender a mão-de-obra que se tem, para ver que tipo de trabalho se consegue criar. Não adianta ficar olhando coisas que são legais, mas que não se tem competências para fazer. É preciso escolher um lugar onde se tem mais disponibilidade para fazer um trabalho importante e impactante.

### **10) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Não adianta se interessar por desenvolver pesquisas que o laboratório não tem capacidade para executar. Estudar é uma coisa, fazer é outra. O segundo aprendizado é o equilíbrio entre desenvolver pesquisas que trarão resultados práticos para a sociedade e pesquisas que trarão resultados para a continuidade do laboratório. Ver as crianças sorrindo é o que me deixa feliz. Eu já vi muitas pesquisas que não consideram a realidade, o que eu consigo fazer na escola pública com as limitações que a escola pública tem, eu faço. Quero fazer algo que funcione no ambiente real e não num ambiente controlado. É nesse mundo que quero entrar e ajudar. Fomos experimentando ao longo do tempo e direcionando o trabalho para algo que dá para usar. É preciso direcionar a pesquisa para coisas aplicáveis. Não temos medo de falar “não funcionou”, pois pesquisa é isso.

**11) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Temos pouco contato com outros laboratórios por falta de tempo mesmo, e não por falta de conhecer os projetos. Nos últimos dois anos, ficou mais difícil, por conta da pandemia. Também falta investimento. Não é algo que eu queria, mas pela dinâmica, ainda não conseguimos unir várias pessoas. Ainda assim, acho que é importante ter mais conexões. Temos cinco jogos, e dois foram construídos junto com outros professores da Unicamp. É uma questão de investir tempo para fazer a conexão. A academia tende a caminhar para algo isolado e se perde muito assim.

**10) *Media lab* (Estadão/Blue Studio)**

**Nome do laboratório:** *Media lab* Estadão – Blue Studio

**Instituição:** Estadão

**Nome do entrevistado:** Luis Fernando Bovo

**Cargo:** Diretor de conteúdo e operações

**Data da entrevista:** 14/06/2021 via Google Meet

**Região:** São Paulo/SP

**1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

Foi criado em 2014, sempre com base no que existe lá fora, e com o objetivo de pensar fora da caixa. O departamento comercial tinha uma área de projetos, rádio, redação, tudo que tivesse algo diferente levava o selo *media lab*. Com o tempo ele foi virando um lugar, antes era um conceito. A área do projeto especial assumiu essa faceta. Inspiramo-nos no *New York Times*, a gente tinha uma área de cadernos especiais, o Summits, e acabou virando o *media lab*.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

No começo eram quatro ou cinco pessoas, e com o tempo foi crescendo e sendo necessário outras *expertises*, um time de planejamento, de conteúdo, *design* e com isso foi agregando. Hoje, na atual fase, temos por volta de 40 pessoas que trabalham com planejamento,

criação e entrega e operações, sem contar os fornecedores. A conta nunca foi feita sobre sustentabilidade, mas hoje é sustentável. O *media lab* é uma das áreas que mais cresce dentro do Estadão. Antes, representava cerca de 15% do faturamento, na pandemia, registramos quase 50%, e hoje 30%. Temos feito muitos projetos, *summits*, entregas para todas as mídias do Estadão, por isso é difícil fazer o cálculo.

Quando a gente pensa em projetos editoriais, produziza aquilo com a redação, como por exemplo, quais são as entregas, a gente também “educa” a redação: qual conteúdo, quando será publicado, o volume das entregas, e isso é um trabalho muito difícil. Fazemos os projetos editoriais e entregamos *branded content*. A redação não conversa com o patrocinador, quando fechamos o projeto editorial, sabemos que o patrocinador não tem interferência no conteúdo.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Estamos sempre olhando para o que os grandes jornais estão fazendo. Nossa inspiração veio do New York Times. Nós temos a *expertise* em produção de conteúdo, então pensamos: por que não unir as duas coisas?

**4) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*?**

No nosso caso, o *media lab* tinha um nome ultrapassado porque a gente era mais que isso, também éramos um *content lab*. Isso era uma discussão interna de que não era o nome mais adequado. No ano passado, começamos um trabalho de transformação digital e a mudança proposta era uma repaginada no nome, porque já não representava o que fazíamos. O “Studio” mostra uma área de criação, pois estamos criando projetos diferentes, e o “blue” por causa da identidade visual do Estadão. É um estúdio de criação para ajudar as marcas no que elas precisam, e não simplesmente um laboratório. Chega uma hora que o projeto deixa de ser um laboratório. Pensamos na ideia de ateliê para o nosso estúdio, algo mais profissional, que é pensar o que precisa fazer e sair com aquilo feito. Nós propomos a solução para o cliente, desenvolvemos a solução, colocamos tudo de pé sem contratar ninguém de fora, uma vez que temos toda a *expertise* dentro de casa. Estúdio é a evolução do laboratório, é quase um “Pokémon”.

São dois diretores, um deles é focado em criação e planejamento, projetos novos e uso de projetos que já estão em andamento e o outro, que é a minha área, focado em produção de conteúdo, *KPIs*, como eles serão entregues, área de performance de projetos. Também

incorporamos pessoas da área de BI, redes sociais, criação. Utilizamos formato de *squad* para criar projetos, dividindo os trabalhos. Foi uma mudança com consistência. Demos uma guinada e, hoje, temos por volta de 75 projetos, entre entregas complexas, multiplataforma, reestruturação. Os 75 projetos são completamente personalizáveis, raramente a proposta é entregue da forma que ela foi “brifada” inicialmente. É possível fazer anúncio, disparo no *WhatsApp*, definição das mesas, convite, FUP (*follow up*), montagem de tudo isso. Tem cobertura na rádio, no *podcast*, são milhões de entregas, pois todas as soluções temos internamente, mas ao mesmo tempo aumenta muito a complexidade. É uma matemática.

### **5) Como é a relação do *lab* com a sociedade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

Não temos muito, pois a gente demanda de parceiros. O que fazemos é envolver a universidade trazendo a informação para o público final. Se tem algo que a sociedade quer discutir, nós lançamos. Queremos manter o Jornalismo jovem. Como a temática ESG (Environmental, Social e Governance), havia uma demanda para esse assunto e nós criamos um *Summit*. Temos uma equipe de *inside sales* que olha para as tendências, mas todo o time acompanha conteúdo. Falamos com muita gente, recebemos muitas demandas, e aí começam a surgir os temas. Fazemos sempre *roadshow* com agências. Temos muito *feeling* quando precisamos vender um projeto e sempre filtramos um pouco para poder dar conta de entregar.

### **6) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia?**

Temos muitos jornalistas no time, porque jornalista tem características que não conseguimos explicar de onde vem. No nosso caso, precisamos de jornalismo porque o coração da área é o conteúdo. O jornalista vai bem nas funções, porque ele é flexível. Fora isso, obviamente que eu procuro pessoas com uma pegada comercial: publicitário, relações públicas, *designer*, pessoas com especialização em redes sociais, em BI. E, claro, desenvolvedores. O planejamento também é importante, pois precisamos estar afinados, para que a entrega não fique “estranha”, tem que ser diferente da linguagem do Estadão, mas tem que ter lógica.

Nós trabalhamos numa lógica organizacional de *startup*, com *squads* por entrega. Não podemos contar com os recursos da redação para entregar um projeto, pois a demanda entra num mês para entrega no mesmo mês. Na pandemia, com o home office, cada um precisa ter o seu notebook e precisa de um sistema para organização de projetos. São quatro gerências e nós

fazemos reuniões semanais e depois as gerências fazem reuniões com seus times, os times fazem reuniões também com seus times. O local físico não é tão necessário, claro que é melhor ter contato humano. Também precisa dizer não para algumas coisas, ter o tempo de relaxamento e descanso e para trocar informação. A liderança não pode atrapalhar, o time precisa de autonomia para operar. E quando tem algum problema, vem falar comigo. Mas eu deixo o time livre para montar os planos táticos, não posso virar um empecilho.

### **7) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Um dos aprendizados é exercitar a resiliência. Quando o cliente tem uma ideia na cabeça e você percebe que, às vezes, aquele não é o melhor caminho, precisa ter jogo de cintura para entregar o que ele espera, mas também o que ele precisa. Isso também é desafio. É como construir uma casa, toda hora tem algo para resolver, para se adaptar, e os projetos nada mais são que isso. Ter criatividade e jogo de cintura! É diferente do trabalho de redação e do trabalho de comercial. Está claro para você, mas não para o cliente. Mas eu tenho dois clientes, o executivo de contas interno e o cliente que comprou o projeto. É muito legal participar da criação de uma área nova, ajudar a construir esse novo pensamento, você percebe que está participando de um momento legal. Se o conteúdo for bom, o leitor não se importa com quem está pagando.

### **8) Como avalia a necessidade de um *lab* dentro de veículos de comunicação? A experiência tem sido positiva?**

Super! É uma vantagem competitiva. Hoje não tem um *media lab* como o nosso, não tem veículo de comunicação que faz o que fazemos. Nós temos audiência e conhecemos a nossa audiência e os clientes pagam por isso. E, centralizar a demanda numa área só, ajuda muito.

### **11) ÉNois Laboratório de Jornalismo**

**Nome do laboratório: ÉNois - Laboratório de Jornalismo**

**Instituição: ÉNois**

**Nome do entrevistado: Amanda Ragra**

**Cargo: Articuladora de Pessoas e Projetos**

**Data da entrevista: 17/06/2021 via Google Meet**

**Região: São Paulo/SP**



**1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O laboratório surgiu em 2009 a partir de uma iniciativa na Casa do Zezinho, que tinha uma juventude comunicadora, com necessidade de comunicação do território, tanto da parte cultural quanto da denúncia. Havia uma demanda por ferramentas para fazer uma comunicação local, a partir do conhecimento que existia uma redação sem diversidade nos veículos de comunicação da região. Faltava articulação para conseguir desenvolver os projetos. Nós fomos realizar uma oficina de comunicação para jovens e o resultado foi uma revista que eles criaram. Era importante que as pautas fossem locais e feitas pelos jovens. Com o material pronto, começamos a pensar na distribuição já tinha a semente da distribuição, porque só é Jornalismo se tiver difusão e isso está no centro da nossa produção hoje.

A história na Casa do Zezinho termina em 2013 e aí começamos a ser chamadas por outras escolas, outras ONGs, para oferecer oficinas de Jornalismo. Nós participamos de muitos projetos. Era a hora de o Jornalismo ficar mais democrático! Aí a gente conseguiu entender o que queríamos: uma redação diversa e começamos a expandir o número de projetos. O laboratório tem a ver com isso, testar. A gente dava uma aula teórica sobre pauta, mas só entendia o que era quando ia fazer de fato. Começamos a ampliar os projetos, as parcerias, as pessoas começaram a ser correspondentes. A coisa virou *lab* porque não somos veículo, queríamos apoiar veículos e criar ferramentas para que o Jornalismo fosse mais diverso, e começamos a atuar com *lobby* na redação para que os jovens comesçassem a fazer *freelas*. Assim nasce o Prato Firmeza e projeto Diversidade nas redações.

Nós nos entendemos como laboratório porque começamos a colocar vários projetos na rua. A gente desenvolve, bota no mundo, sistematiza e tudo isso vai para a Caixa de ferramentas da ÉNois. Tudo que experimentamos vira case, então se alguém quiser usar, o conhecimento está ali. Depois de três edições do Prato Firmeza, escrevemos o guia metodológico para sistematização e experimentação.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

São 15 pessoas na equipe, a maioria de mulheres negras e periféricas. Nosso orçamento é de R\$1,5 milhão, mas nós distribuimos muitos recursos: bolsas, salários dos repórteres nas redações. Já formamos mais de 80 pessoas no Prato Firmeza e 20 no Programa de Diversidade.

Nós temos dois CNPJs para dividir os centros de custos. Éramos uma empresa, mas começamos a perceber que os jovens, depois da formação, voltavam para trocar ideias e isso significava que éramos uma Associação da Sociedade Civil, então começamos a fortalecer a institucionalidade da associação, para que ela fosse uma figura jurídica.

Estamos, hoje, numa transição de quem será a nova liderança. Fazemos a engenharia financeira e estamos fortalecendo a ONG. Nós não temos lucro e nada que nos ampare, por isso não poder sair da linha, ou seja, nosso financeiro é “linha a linha”. A transparência é tudo. Temos muito controle financeiro, essa duplicidade de CNPJs é tudo muito controlado. Posso dizer que hoje a ÉNois é sustentável financeiramente, é a primeira vez que temos o ano garantido e estamos com recursos até dezembro. Foi uma década de caminhada para chegar nessa visão de longo prazo. Antes, acabava o ano e todo mundo tinha que ir embora. Contamos com recursos de Fundação, de Lei de incentivo fiscal, de investimento da iniciativa privada, editais nacionais e internacionais, captação com pessoa física. Estamos aumentando a receita, investindo em formas diversas de captar recursos, nós fomos complexificando o lugar da sustentabilidade.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Temos muitas inspirações, como a Periferia em Movimento e a Escola de notícia. Existem muitas organizações que não se denominam como laboratório, mas que têm a materialização do desejo de fazer comunicação local: Agência Pública, Ponto. O DataLab, que é uma associação de Jornalismo de dados da favela da Maré), adotou a nossa metodologia e replicou isso numa organização de lá, é uma retroalimentação e mostra que o que estamos fazendo, faz sentido. Nós bebemos na fonte dos veículos de comunicação, mas não nos colocamos como um veículo. Nós não disputamos esse espaço, o que queremos é mais troca, mais política pública para o jornalismo. Não queremos ser reféns de nada, e para isso temos que ter inspirações e formas de captar recursos.

**4) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*?**

O nosso lugar de laboratório de mídia está na mediação. Um laboratório de mídia é isso, está na resistência, na sobrevivência das redações. Há uma resistência à diversidade nas redações e estamos transformando isso a partir dessa mediação.

### **5) Como é a relação do *lab* com a sociedade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

Temos dentro da equipe uma pessoa que faz relacionamento com nossos públicos. Ela conversa com os públicos e faz o refinamento do diálogo. Temos uma *newsletter* quinzenal que se chama Diversa, que traz reflexões sobre nosso saber, dividimos como realizamos os projetos. É a nossa sistematização em forma de *newsletter*. É a partir disso que dialogamos com os públicos. A força da distribuição é como conversamos com a sociedade. Não somos a Globo, então como chegar nas pessoas que precisam ouvir o que temos a dizer? Como fazemos? Oficina, roda de conversa, oficina de *lambe*, linguagem acessível, todas são formas de distribuir. A minha dica é conversar com seu público, chame as pessoas para participar. A pessoa do relacionamento sabe de cabeça todas as pessoas físicas que investem nos nossos projetos. Ela tem cuidado com as pessoas. É a nossa maneira de cuidar da sociedade.

### **6) Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

Somos um laboratório digital, temos uma sede física porque precisa, mas nossa equipe está espalhada por todo o Brasil. Temos uma relação com a interface digital grande, desde a pandemia, e isso permitiu que a gente se nacionalizasse. Acabamos de receber um financiamento para fazer a distribuição no Centro-Oeste e na Amazônia, e começamos a entender como lidar com isso. Criamos um consórcio de jornalistas periféricos, temos potencializado esses encontros inusitados a partir do digital, no entendimento de que a gente precisa ocupar esse espaço digital. Queremos ocupar esse lugar como ativismo de mídia.

### **7) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia?**

Tenha uma diversidade da equipe, de gênero, de raça, de território. As habilidades têm que ser complementares, editores, programadores, *designers*, jornalistas, uma pessoa precisa cuidar da equipe, uma pessoa precisa fazer mapeamento de públicos, pessoas da burocracia, parceiros de captação de recursos. Precisa ter visão mais estratégica de futuro, de inovação para que isso irradie para a cultura organizacional. Precisa considerar presente, passado e futuro, ter insistência e contar mil vezes a mesma história. Precisa de equipamentos, computadores. Precisa ter o mínimo de formalização. Também precisa valorizar as pessoas pelo dinheiro para garantir a diversidade. E precisa ter uma rede de *stakeholders*.

### **8) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

O principal aprendizado é a organização, saber que quanto mais transparência nos processos, mais fácil é a tomada de decisão e maior é a capacidade de permanecer. Eu não quero ser uma “velha de ONG”, que quero despersonalizar o laboratório. A ÉNois ainda é o laboratório da Amanda, da Nina e da Simone, mas não será. Ser um laboratório de mídia é brigar pela democratização da mídia e guardar a democracia. Os desafios são: desapego, passagem de bastão, socializar as informações e desafio de dar uma direção sem fazer pelo outro, existir como semente. E entender que não se trata de competir e sim de compartilhar.

### **12) Eco Lab**

**Nome do laboratório: EcoLab - Laboratório de Jornalismo**

**Instituição: Eco**

**Nome do entrevistado: Gustavo Faleiros**

**Cargo: Idealizador**

**Data da entrevista: 28/06/2021 via Google Meet**

**Região: Rio de Janeiro/RJ**

### **1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O laboratório já não existe como a proposta inicial, que teve duração de um ano, entre 2013 e 2014. Em 2012, eu era editor-chefe do Eco e pedi para me afastar da edição para trabalhar numa plataforma de dados sobre a Amazônia, o InfoAmazônia, por conta de uma bolsa para promoção do jornalismo de dados no Brasil. Eu oferecia treinamentos e isso me deu a luz de que eu precisava organizar uma equipe para manter o projeto. No processo de renovação da bolsa, eu propus a criação do laboratório, foi uma decisão individualizada, pouco conectada do dia a dia do Eco. A ideia era ser um laboratório de jornalismo e inovação ambiental.

No começo de 2013, começamos a formar a equipe e fomos identificando várias possibilidades para criar tecnologias derivadas do que era o InfoAmazônia, como notícias geolocalizadas, sensores, manuais de geojornalismo e outras ideias experimentais. Foi um ano muito produtivo, fizemos muitos projetos. Em 2014, quando os recursos da bolsa acabaram e pela expansão do laboratório, sentimos que fazia mais sentido romper com o Eco. Em maio de

2014, o laboratório finalizou a parceria com o Eco Jornal. Uma das motivações foi que conseguimos uma bolsa do Google para trabalhar com sensores na Amazônia.

Tentamos formalizar o laboratório com outro nome, de Ecologia Digital, produzimos jornalismo cidadão e fomos reunindo outras pessoas. Neste formato, o laboratório durou até meados de 2017. O laboratório expandiu de uma maneira que não era sustentável, aí decidimos separar e ficar apenas com o projeto do InfoAmazônia, que é o que perdura até hoje. A visão do Eco foi incorporada, como a questão dos dados geográficos, transparência de dados, jornalismo ambiental e colaboração. Eu acho super válido promover tecnologias livres para narrativas cidadãs e comunidades interconectadas. É um meio de as pessoas contribuírem com a sociedade. O laboratório foi experimental. A gente experimentou bastante coisa. Fizemos captação de recursos para ter sede na Casa de Cultura digital, em 2013 e depois, fomos para a Maloca, e foi muito legal e produtivo. Foi uma das épocas mais produtivas. E depois ficamos na Casa Goiaba, até 2017. Nessa fase, o *lab* já estava meio deslocado. Hoje, ficaram duas pessoas para o InfoAmazônia.

## **2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Houve um momento, com o financiamento do Google, em que éramos 13 pessoas, sendo um gestor de desenvolvimento, dois desenvolvedores e jornalistas. Era muita gente para cuidar do projeto do sensor, chegamos até a considerar incubar um outro projeto. Buscávamos constantemente outras fontes de receita, tivemos investimento da Fundação Ford, assinamos termos de cooperação com outras organizações de jornalismo, organizações internacionais com redes locais de jornalismo ambiental que gostariam de ter *sites* similares ao nosso.

A infraestrutura de *sites* de jornalismo era uma fonte de receita. Fizemos um tema em WordPress, que era replicado para outros *sites*. Hoje existem uns cinco ou seis *sites* que se baseiam na mesma tecnologia do InfoAmazônia. Nosso modelo de negócio era prestar serviços ou conseguir financiamento por meio do desenvolvimento de tecnologia. Quando rolou o rompimento com o Eco, foi esse modo de atuação do laboratório, fazendo negócios.

## **3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Nós nos inspiramos muito nos projetos e comunidades de dados dos Estados Unidos e da Europa. Acompanhamos o laboratório do New York Times, do *The Guardian*, do *Tatical*

*Tec* na Alemanha. Eles foram inspirações de muitas coisas que fizemos. Foi um momento muito legal para o Jornalismo de dados.

**4) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*? Vocês se caracterizavam como *media lab*?**

Sim, total! O nosso foco era criar os meios, as plataformas para contar histórias. Houve um ponto que acabamos focando demais na tecnologia e, sendo um laboratório de Jornalismo, faltava jornalista na equipe, então tínhamos dificuldade de criar histórias e fidelizar a audiência. Depois, fomos ajustando para ter Jornalismo e menos tecnologia.

**5) Como é a relação do laboratório com a sociedade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

Operamos como um veículo de comunicação, propondo pautas e correndo atrás de histórias. Temos muitas pautas com o terceiro setor, e temos apoio do *Pulitzer 60*, uma ONG de apoio a jornalistas. Eu coordeno uma rede de jornalistas que pautam o meio ambiente. Com a Associações Indígenas temos um projeto muito legal que é o “pandemias na Amazônia”.

**6) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia?**

O principal pré-requisito é a ideia de que você tenha projetos. O diferencial de um *lab* é que há projetos especiais, meios para que o “pão” seja assado de maneira melhor. Eu pensaria em apoio para que reportagens saiam melhores ou com mais capacidade. Eu vi *labs* falharem porque são vistos como *copydesk* e são absorvidos pelo fluxo diário da redação, sendo incapazes de inovar. Outro elemento importante são as equipes multidisciplinares, eu sempre achei o mais legal e entusiasmante. Fiquei muito fascinado por essa ideia das equipes multidisciplinares, mas não aprendi métodos de gestão. Não foi um feito de gestão de projetos e sim de oportunidade.

**7) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Como desafios, tivemos a gestão de tecnologia, gestão de projetos para garantir que as coisas funcionem, manutenção e fazer tudo isso mantendo a conexão com o público por meio do Jornalismo. O engajamento da audiência não é sobre vender *software*, mas sim fazer notícia. Os aprendizados são os mesmos, não focar tanto em tecnologia.

## REGIÃO SUL

### 13) Remid (UEL)

**Nome do laboratório:** Remid

**Instituição:** Universidade Estadual de Londrina (UEL)

**Nome do entrevistado:** Sylvio Barbon Junior

**Cargo:** Integrante

**Data da entrevista:** 26/02/2021 via Skype

**Região:** Londrina/PR

#### **1) Como foi o processo de criação do grupo de estudos e quando ele foi criado oficialmente? Vocês se identificam como um laboratório? Por quê?**

Foi natural porque precisávamos de uma divisão como esta dentro do departamento, encontramos pesquisas correlacionadas, conseguimos “amarrar” o Remid e criamos o *lab*. O Remid foi criado oficialmente em 2014. O “Re” é de redes de computadores (cibersegurança e aprendizado de máquina) e o “Mid” vem de mídias. O laboratório precisava identificar o perfil de consumidor. O laboratório surgiu quando eu e outro professor passamos num concurso de computação gráfica, aí juntamos texto, vídeo e imagem numa linha de mídia e segurança. Em segurança, pesquisamos como garantir se o usuário é ele mesmo com base em texto, estilometria. O que une nosso trabalho é a pesquisa em mídia e segurança.

#### **2) Como o grupo se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

São três docentes, três alunos de doutorado, seis de mestrado e quatro de iniciação científica. O laboratório se mantém com editais, agências do governo, projetos universais do CNPq e temos apoio de uma fundação que consegue intermediar projetos com a indústria, por meio de transferência tecnológica e, assim, conseguimos financiar projetos de pesquisa.

#### **3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê? O grupo está inserido dentro do departamento de Computação. Nesse sentido, como as pautas sociais se relacionam?**

Foi mais uma questão de adequação à estrutura e afinidade dos parceiros, e de *timing* e área de pesquisa. Tentamos aplicar o que tínhamos aprendido de melhor nos laboratórios em que trabalhamos.

**4) Sobre a temática de laboratórios de *media*, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Para criação de um *media lab* precisa de um local físico; equipamentos compartilhados e pessoas para fazer pesquisa. Aqui no Remid cada pesquisador divide um quarto de uma sala, e há outra sala para caber 40 alunos. Existem outros *labs* que estão em cinco. Também precisa de afinidade de pesquisa, relação tempo e oportunidade. Não é requisito, mas é um fator de sucesso, proximidade com frequência de reuniões; metas de entrega e ter parceiros externos.

**5) Como é a relação do grupo com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor? Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

Com a indústria, temos projetos de transferência de tecnologia, de aprendizado de máquina. As soluções acabam partindo do estado da arte, e é algo que fica dentro do escopo de trabalho. Nosso problemas partem do estado da arte. Com o terceiro setor não temos relação.

**6) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade? E no setor privado, é possível?**

Precisa de um mercado para o qual propor as ferramentas, os projetos, pois alguns *cases* não conseguimos desenvolver por falta de mercado. Dentro da universidade, há muitas possibilidades. Dependendo do pesquisador, tem que se manter produtivo e competitivo dentro da comunidade. Na abertura de um *lab*, é natural buscar parceiros e criar vínculos.

**7) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

O desafio é conseguir alunos, pois não temos bolsas como antes. Com projetos voltados à indústria, temos mais competitividade no salário e a participação no laboratório fica mais atrativa. Ao tratar o aluno como um colega de trabalho, tem-se mais sucesso. Valorizar essa proximidade, trocar experiências, trazê-los à participação, assim temos mais segurança para traçar estratégias de pesquisa. Os aprendizados dizem respeito à relação da sociedade com tecnologia, o quanto a solução que está sendo proposta pode ser útil para sociedade. Isso gera mais impacto social. Agora, em relação ao impacto científico, as de mais impacto são aquelas com propostas mais computacionais.



**8) Como percebe a relação do grupo que estuda temáticas como Quantificação de Segurança da Informação, Text Mining, Games, e-Health e Smart Cities, com o campo das Humanidades Digitais?**

Nós pesquisamos aquilo que irá trazer impacto. Eu joga o jogo, nossa pesquisa é induzida. Nós precisamos de pessoas mais visionárias para pautar o campo.

**9) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Dentro da universidade, temos parceria com a Comunicação, Engenharia e Educação Física. Também temos parcerias com o pessoal da Unesp, da Unicamp e da PUC. Também já desenvolvemos projetos com a Itália e Estados Unidos. A indústria está dentro da universidade, então temos projetos de 36 meses e 60 meses. Existe uma pauta comum de acordo com a problemática atual na sociedade, como exemplo *fake news*.

**14) Proa MediaLab (Univali)**

**Nome do laboratório:** Proa MediaLab - Laboratório de Jornalismo

**Instituição:** Universidade do Vale do Itajaí (Univali)

**Nome do entrevistado:** Vinicius Batista

**Cargo:** Coordenador e professor de jornalismo

**Data da entrevista:** 04/03/2021 via Google Meet

**Região:** Itajaí/SC

**1) Como foi o processo de criação do lab e quando ele foi criado oficialmente?**

Em 2018, fazia pouco mais de dois anos que eu estava na Univali, buscando ampliar a docência, e abriu um edital de novos projetos de extensão. Eu inscrevi o Proa MediaLab e ele foi aprovado. A minha vontade era trazer práticas de inovação para dentro do curso de Jornalismo, e quando busquei, me deparei com esse *media lab* e então consegui articular a defesa do projeto como *lab* de inovação.

**2) Por que vocês se identificam como um media lab? Qual conceito usam?**

O Projeto de extensão Proa *Media lab* será um *media lab* do curso de Jornalismo, ou seja, um núcleo de pesquisa e de desenvolvimento de conteúdos, formatos e ferramentas de

comunicação, principalmente jornalísticos, voltadas ao ambiente digital, com foco em inovação e novas tecnologias. Os objetivos são gerir a produção e publicação de conteúdo *online* através da já criada Agência Prefixo e desenvolver novas ferramentas digitais para criação de conteúdos de comunicação, que buscava envolver profissionais e empresas de comunicação para o uso dessas ferramentas e/ou o desenvolvimento em parceria de conteúdos originais.

Na criação do laboratório, eu busquei referências e nosso entendimento é que não estamos preocupados com a ideia de atuar conforme estruturas de *media lab* segundo a descrição do Capoano, porque o autor fala das interdisciplinaridades. Ele entende como *lab* quando combinamos tecnologia, cultura, academia e mercado. Eu tinha vontade de trazer professores de outros cursos, pois temos uma incubadora dentro da Univali, para podermos articular ferramentas de comunicação que pudessem ser aplicadas pelo mercado.

### **3) Como o grupo se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Antes a carga horária era maior, e tínhamos dois estagiários bolsistas. Durante um tempo, conseguimos manter dois bolsistas de 20 horas, mas a carga horária flutua entre duas e oito horas. Os recursos são da reitoria de extensão da universidade, a aprovação é via edital que é renovado a cada ano. A forma de financiamento é de carga horária e eles aprovam conforme as questões financeiras. Para comprar alguns materiais, acabei investindo dinheiro do meu bolso.

### **4) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Nos inspiramos no *Knight Center*, *ESPM Medialab*, *iNOVALab*, e no *MIT Media Lab*. Eu utilizo ferramentas que eles têm, linhas do tempo, mapas, realidade virtual, que são ferramentas interessantes de visibilidade e aplicação, porque grandes veículos de comunicação utilizavam essas ferramentas criadas dentro do *media lab*. Eu pensei na estrutura da Univali com outros cursos, meu sonho seria produzir ferramentas que pudessem ajudar outros.

### **5) Como é a relação com o curso de Jornalismo? Como é a atuação hoje?**

Queremos ter mais cara de projeto de extensão, entregar resultados para a comunidade por meio das ações que planejamos. Até o momento, não teve muita articulação com outros professores, pois a ideia era de aplicar o *core* do jornalismo de saber apurar, formatar, redigir e editar uma notícia. Mas, produzir conteúdo pode beneficiar a comunidade, por exemplo, na

pandemia, fizemos conteúdo informativo. Entre o formato, a ferramenta e o conteúdo, o conteúdo sempre pesa, pois é o que importa na informação de serviço de mobilização da sociedade. Eu gosto de ver conteúdo bem formatado, com *design*, usabilidade e a programação, mas é o conteúdo que pesa. Se o conteúdo for bom e o formato bem tanto, o conteúdo ainda seria eficiente. Acabamos renunciando ao formato de alguns projetos porque o tempo ia ser curto e precisava colocar em prática. O que importa mais é o conteúdo. Precisamos ter o *feeling* de perceber as oportunidades. Algumas das ações bem pontuais, projetos pop-ups, não têm continuidade a longo prazo. Não temos projeto que tenha uma marca que se prolongue. Somos reativos. A gente reage e produz e encerra os projetos.

**6) Como é a relação do grupo com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

É um desafio do projeto, a gente fica um pouco mais isolado e sei que isso tem relação com meu perfil profissional mais centralizador. Mas eu não consigo identificar se há bloqueio, a gente ainda não encontrou formas de fazer parcerias.

**7) Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

O que norteia os projetos são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Desenvolvemos os projetos de forma a contribuir para o atingimento das metas. Normalmente, nos início dos anos têm projetos pré-planejados ou que têm continuidade, mas eu acabo pensando o que dá para fazer de longo prazo e de projetos pop-ups. Alguns continuam e outros não. Cada projeto pede etapas e metodologias variáveis. De forma indireta, tem um projeto fixo que é a manutenção do *site* do jornal Cobaia, porque uma das ações do Proa foi transformar o impresso em versão digital. Algumas ações alimentam o jornal Cobaia. O reforço desse jornal como espaço de criação de conteúdo talvez seja o que o mantém. Há um projeto da [Caixa de Ferramentas](#), que durou um ano, e ajudou muitos professores.

**8) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade? E no setor privado, é possível?**

A soma da interdisciplinaridade, com profissionais variados, é interessante. Além de uma hierarquia mais horizontal para tomada de decisão e variar lideranças de projetos. Uma sala com dois computadores, com estrutura simples e equipamentos. A depender do projeto, precisa de recurso disponível para execução. A gestão de projetos é importante para, desde a

ideia inicial de formatação do projeto, já ir intercalando áreas diferentes, não centralizando o projeto numa única área da ciência. Uma dica é buscar inspiração em incubadoras, outras estruturas e outros formatos de projetos de inovação. O mundo ideal é que a sociedade viesse com um problema a ser resolvido e a universidade conseguisse pensar teoricamente e colocar em prática. No projeto, eu defendo que a universidade deveria ser mais propositiva. Parece que ela reage às novidades que o mercado traz. A universidade deveria apontar caminhos que o mercado aproveitaria. O *media lab* tem essa proposta, de não ser uma estrutura “fechada” e dar vazão para a teoria.

### **9) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Como o *media lab* não tem um conceito claro, um dos desafios é sobre como apresentar os resultados dos projetos. Outro desafio é a falta de estrutura, que é pontual do cenário da universidade. Eu poderia ir além, se eu tivesse acesso a equipamentos. O grande aprendizado é que a inovação é mais simples do que parece. Eu que estudo a área não me deslumbro com algumas coisas, mas quando eu desenvolvo uma ferramenta e entrego um conteúdo, as pessoas falam “meu Deus!”, eu me surpreendo com a surpresa das pessoas. Talvez seja até como um processo de educação, de aplicar coisas já disponíveis, colocar as pessoas em contato com conteúdos de inovação. Outro aprendizado foi deixar os alunos fazerem os projetos por conta própria - e aprenderem com seus erros.

### **10) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Ainda não temos parcerias. A pauta em comum é a inovação e a experiência como um caminho para solucionar a eterna crise do jornalismo. Tem-se a ideia de onde vai surgir o próximo grande *boom* do jornalismo. Há essa expectativa em comum.

**15) NSC Lab****Nome do laboratório: NSC Lab - Laboratório de Experimentação Digital****Instituição: NSC Comunicação****Nome do entrevistado: Ramon Cardeal, Igor Silveira e Alessandro Garibotti****Cargos: Colaboradores da área de Inovação****Data da entrevista: 11/06/2021 via Google Meet****Região: Florianópolis/SC****1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O laboratório foi criado em 2019, com 15 profissionais dedicados a pesquisas e elaboração de projetos com o DNA da experimentação digital. O espaço é integrado ao núcleo de empresas que habitam o ecossistema de inovação da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), na SC-401, em Florianópolis. Foi um esforço individual da diretoria de operações do diretor para comandar a transformação digital da NSC, que até então era uma empresa tradicional cujas fontes de receita vinham do impresso. A diretoria deu carta branca para inovar e, um dos produtos disso foi o NSC Lab, como experimentação digital.

Hoje, o papel do laboratório é bem definido, mas o laboratório nasceu sem “saber para onde ia dar”, no começo foi algo exploratório para descobrir o que iria fazer, quais linhas atacar. O nascimento do NSC Lab coincidiu com o encerramento dos jornais diários. Foi uma preparação para encerrar a era analógica. No primeiro ano, ficamos entendendo o papel real do laboratório. No princípio era um braço da área de Tecnologia e da Redação, que atuou com o objetivo de otimizar os canais, entender como funcionam as rádios na internet, *User Experience*, *User Interface*. Tinha uma “pegada” bem forte de desenvolvimento, hoje tem uma perspectiva um pouco diferente.

O NSC Lab começou como um laboratório de tecnologia, e agora é um laboratório de negócios, porque temos no *mindset*, no discurso, a possibilidade de testar sem o compromisso de acertar. A possibilidade de experimentar, alinhando os objetivos da empresa, mas não com objetivo de acertar, mas de errar e aprender. Está no *core* do *lab* esse DNA de ser uma área de experimentar modelos de trabalho, desenvolvimento de produto, serviço, de trazer gente para dentro para colaborar, mudar o *status quo*, e principalmente, tocar os programas de inovação, porque se deixar para o dia a dia das pessoas, a inovação não acontece.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Somos uma equipe interdisciplinar de 15 colaboradores e seis consultores, entre desenvolvedores, jornalistas, *designers*, economista, Product Owner, Project Manager e pessoas da área do marketing. Nossa meta de receita é de R\$2 milhões, mas o *lab* é sustentado pela NSC e, mesmo gerando receita, ela não fica no *lab*, vai para a área de negócios, aprimorando a receita global da empresa.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Nossa referência é o LoUIsE Lab, em Bruxelas (Bélgica), mas nossos clientes são nossos parceiros de negócios e é a fonte mais rica para que a gente se preocupe em trazer oportunidades de negócio.

**4) Pelas práticas, acredito que a NSC Lab se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?**

Não temos certeza, pois trabalhamos com produtos digitais. O laboratório apoia a geração de conteúdo de qualidade para uma nova área aqui da NSC.

**5) Como é a relação do *lab* com a sociedade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

O NSC Lab ainda não tem essa interação com a sociedade, mas sim com seu ecossistema particular. Não nos relacionamos muito com o externo. Primeiro, estamos tentando atender as demandas de “dentro de casa”. Em relação aos parceiros, há convergência de objetivos com parceiros de negócios. Fazemos aproximações com universidades. Somos 90% internos e 10% externos, mas estamos aprimorando para fomentar, cada vez mais, a cultura da inovação. Atualmente, estamos rodando um programa de inovação, o Inova SC. A gente tem uma prática de *scanning*, em que o *lab* se consolida como referência, que consistem em quando alguém tiver uma ideia, essa pessoa virá até nós. Nós vamos até o setor e procuramos saber o que ocorre, mas o inverso também acontece.

**6) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia?**

É necessário um *sponsor* (patrocinador) para bancar essa ideia e acreditar no projeto. A criação de um laboratório em veículos de comunicação tem que ser de cima pra baixo e não de baixo para cima. Sobretudo em empresas mais antigas tem que ser assim, alguém tem que dar exemplo e conduzir. Também precisa ter um gestor e saber qual tipo de laboratório eu quero ser. Além disso, o laboratório é diversidade, precisa de pessoas de diferentes áreas do conhecimento. Se for um laboratório tecnológico, talvez não faça sentido não ter bons equipamentos - precisa de acesso ao mercado e condições de trabalho.

**7) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

O aprendizado é a importância do alinhamento de expectativa com relação à entrega dos negócios e dos produtos. Às vezes, desenvolvemos um projeto gigantesco e aquilo pode ser o mínimo que o cliente espera. Precisamos mudar o *mindset* na forma de construir negócios e produtos e para isso, precisamos de alinhamento de cultura organizacional. O desafio é desapegar e fazer com que as pessoas desapeguem. É uma “briga” tentar o novo. Quando uma nova cultura inicia, existem três caixas: a primeira caixa é aquilo que a empresa já faz e funciona, a segunda caixa é aquilo que é completamente novo, que ainda não se conhece e a terceira caixa é o que precisa “deixar ir. A terceira caixa é sempre a mais difícil de encher.

**8) Como avalia a necessidade de um lab dentro de veículos de comunicação? A experiência tem sido positiva?**

Extremamente positiva, o NSC Lab está em constante evolução. Estamos numa pegada nova e isso movimenta e faz as pessoas pensarem diferente, mas o laboratório só se sustenta com resultado. Precisamos provar que tudo que estamos fazendo vai trazer resultados, buscando *breakeven*.

**16) Seeding Lab (Unisinos)****Nome do laboratório: Seeding Lab****Instituição: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)****Nome do entrevistado: Karine de Mello Freire****Cargo: Professora responsável****Data da entrevista: 18/06/2021 via Google Meet****Região: Porto Alegre/RS****1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O Seeding Lab nasceu no final de 2014, a partir da organização de um grupo de pesquisa de *design* estratégico e da necessidade de um “braço” de pesquisa aplicada com a sociedade. Foi um esforço coletivo, encontramos conceitos base que nos conectavam e, atualmente, estamos cadastrados no CNPq. Identificamos a possibilidade de atuar junto às organizações como Sebrae, coletivos criativos e ser um espaço destinado à pesquisa aplicada junto aos discentes. Nos caracterizamos como laboratórios por conta da experimentação, da troca com a sociedade num conceito da inovação social de *living labs*, espaços que permitem produzir em conjunto com a sociedade.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Funcionamos de um modo bastante fluido: são três pesquisadores ativos com todos seus orientandos, e todos os projetos feitos fazem parte do laboratório. No total, somos 24 pessoas. A universidade custeia o espaço e os professores. A Capes paga os bolsistas e as atividades.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Fazemos parte de uma rede [DESIS Lab](#), de laboratórios ligados à inovação social. Imaginamos que era possível pensar num formato desse tipo de laboratório aqui no Brasil e nos inspiramos nisso.



**4) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*?**

Utilizar mídias e processos midiáticos para disseminar aquilo que construímos enquanto inovação social.

**5) Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

O que nos conecta é a metodologia e o conjunto de princípios e valores da inovação cultural e social, mas cada um opera de maneira independente com um conjunto de pessoas

**6) Como é a relação do *lab* com a sociedade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

A dimensão da sustentabilidade é algo que nos conecta e desenvolvemos projetos relacionados a isso na sociedade. Um olhar ligado a esse diálogo, com o que acontece na cidade, no nosso entorno, são sementes de um comportamento que emerge e passamos a trabalhar em diálogo com essas pessoas. Fazemos parte do programa de pós-graduação em *design*. Temos unidades de pesquisas. Nós somos parceiros do Sebrae e, especificamente, não fizemos nada com o Terceiro Setor. A nossa razão de existir é construir com a sociedade, não há outra possibilidade na inovação social.

**7) Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

Precisamos estar em contato com as pessoas, os algoritmos nos afastam. Temos uma visão crítica do que é possível fazer em termos de projetos com tecnologias do âmbito do *design*. Nós não temos domínio do que está por trás do algoritmo e acabamos alimentando o sistema mesmo tendo um olhar crítico.

**8) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia?**

A essência de um laboratório é o capital humano. O ideal é que as pessoas sejam as mais diversas, mas que tenham em comum um desejo temático, um tema que une as pessoas, seja metodológico ou teórico. O conhecimento deve ser uma especialidade, pois é impossível ter conhecimento em tudo. Um laboratório precisa ter espaços que promovam trocas, sejam eles físicos ou digitais, mas o espaço de encontro para o crescimento é importante. Também é preciso de pessoas que tenham capacidade de fazer pesquisa, de comunicar, de experimentar papéis e de gestão para organizar, conectar e articular os projetos.

Um elemento importantíssimo são os recursos para desenvolver os projetos, para pagar as pessoas de modo justo. É necessário dispor de equipamentos e infraestrutura para prototipar projetos. Estar dentro da universidade me permite usar isso. Para mim, o recurso material é menos importante que a capacidade e inventividade das pessoas. Num laboratório, fazemos muitas coisas com poucos recursos.

### **9) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

É um desafio manter-se vivo mediante um conjunto imenso de demandas e com poucos recursos para pagar as pessoas. Enquanto o aluno está no processo de aprendizagem, ele está atuando no laboratório, mas depois que o capacitamos e ele se forma, se quisermos que ele continue conosco, não temos recursos para pagá-lo. O desafio é a sustentabilidade financeira, como manter a estrutura e continuar as pesquisas. O aprendizado é trabalhar de modo horizontal, entendendo as pessoas e suas competências, e dando liberdade para desenvolver projetos com mais autonomia, pois a continuidade do laboratório depende dessas pessoas. O que acontece é que os *labs* são centrados num único pesquisador e quando ele se aposenta, o laboratório acaba “morrendo”.

## **17) Catarinas Lab**

**Nome do laboratório: Catarina LAB – Laboratório de Inovação em Jornalismo de Santa Catarina**

**Instituição: Independente**

**Nome do entrevistado: Fábio Bispo**

**Cargo: Coordenador**

**Data da entrevista: 21/06/2021 via Google Meet**

**Região: Florianópolis/SC**

### **1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

A ideia do laboratório surgiu, pela primeira vez, em 2018, por conta de uma necessidade de jornalistas em suporte tecnológico para questões como dados e inovações no jornalismo, mas o laboratório ainda está em construção, ainda não conseguimos operar com 100% de dedicação. Com o tempo, o projeto se mostrou mais complexo do que era no começo. Nossa ideia era

oferecer suporte aos jornalistas, pois hoje os veículos não utilizam a tecnologia mais por decisão editorial que pela disponibilidade de ferramentas. Queremos ser uma associação, uma ONG do Terceiro Setor, mas ainda não temos nada formalizado. Somos jornalistas multissetoriais, estamos em diferentes empresas e por isso a necessidade do Terceiro Setor para nos juntar. A ideia é justamente fazer experimentos com essas novas tecnologias de suporte para o jornalismo e ser um *lab* que vai trabalhar para dar suporte para todos os jornalistas.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Somos em três pessoas, mas tivemos um distanciamento nos últimos meses. O Catarinas não é sustentável financeiramente, é um projeto voluntário. A única receita recente foi uma parceria com o ND+ para atualização do mapa da vacinação da Covid-19. O projeto foi descontinuado pelo portal, mas obtivemos financiamento do Google. Essa é uma meta que temos, de buscar investimento, mas ainda não conseguimos executar.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê?**

Sim, o Data Lab, que é um dos principais laboratório de dados.

**4) Pelas práticas, acredito que a NSC Lab se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?**

Sim, porque trabalha com mídia, impressa, televisiva e mediação. A gente não procurou uma base teórica, não nos preocupamos com essa questão. Somos um laboratório porque o projeto é experimental, mas não temos regulamentação.

**5) Como os projetos conversam entre si?**

Todos os projetos vêm do suporte para produção de conteúdo. O projeto de dados da vacinação para Covid-19, por exemplo, percebemos que existe dificuldade em traduzir os dados em material e as redações acabam se pautando pelo discurso oficial, ficando presas a isso. O que chega por parte da assessoria de imprensa, é conveniente para o assessorado e existe uma dificuldade em transformar dados em reportagem. A nossa pauta vem por aí. A ideia é buscar dados públicos, pelo simples fato de que tornar público para os jornalistas trabalharem, já traz um sentido. Estamos cada vez mais focando nos projetos sociais. Não temos uma agenda, algo

definido, mas sabemos qual é o nosso propósito, que é no caminho de dar suporte para que o jornalismo possa ultrapassar barreiras. Isso para nós é inovação no jornalismo.

**6) Como é a relação do *lab* com a sociedade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

Ainda é muito incipiente, já almejamos algumas parcerias com observatórios sociais, usando a Lei de Acesso à Informação. Da academia, estamos distantes. Em 2019, tivemos parceria com a Faculdade Estácio, na disciplina de Jornalismo de dados, como uma espécie de desafio. Queremos ter um canal com *podcast*, para trabalhar a política institucional.

**7) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia?**

O primeiro passo é definir o objetivo e entender se o laboratório será colaborativo, associativo ou se vai ter foco na iniciativa privada. Nós ainda temos dúvidas de qual será o nosso formato. É necessário conseguir definir isso, pois abre o caminho por onde você vai trilhar. Se vai para o terceiro setor, tem que seguir editais. Se for para a iniciativa privada, é importante ter *cases* de sucesso para brigar pelo mercado. Se for de interesse público, tem o compromisso social. Um *lab* precisa de capital humano, dependendo do fim que se busca, definir se o capital humano precisa de *expertise* mais tecnológica, por exemplo. Além disso, uma pequena infraestrutura de nuvem e computadores. No nosso caso, não dispomos de grandes bases de dados para consulta, mas se fosse, precisaríamos de infraestrutura. Como todo projeto, precisa ter planejamento, com metas definidas, e acompanhamento de cronograma, vencer etapas e validar propostas. É um passo depois do outro.

**8) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

O desafio é conseguir ter com as bases de dados públicas, uma relação de cumplicidade por parte do poder público, que não está preparado para trabalhar com dados abertos. O aprendizado é que nada é tão simples quanto se imagina e que não se consegue fazer nada sem alguém tentando fazer a roda girar. Estamos prestes a fazer um novo financiamento e nos preparando uma interface gráfica para o Catarinas, queremos desenvolver outras atividades além de programação e jornalismo.

### 9) Como avalia a necessidade de um *lab* dentro de veículos de comunicação?

É importante, necessário e hoje vemos que os portais que possuem esse tipo de estrutura estão fazendo a diferença, como o UOL TAB que trabalha com inovação, o Jota que se dispõe a fazer cobertura do judiciário e conta com um grande núcleo de inovação. Os laboratórios são importantes para que a própria imprensa tradicional consiga se manter de pé no consumo de conteúdo.

## REGIÃO CENTRO-OESTE

### 18) MediaLab (UnB)

**Nome do laboratório:** MediaLab UnB

**Instituição:** Universidade de Brasília (UnB)

**Nome do entrevistado:** Artur Cabral

**Cargo:** Coordenador

**Data da entrevista:** 22/03/2021 via Google Meet

**Região:** Brasília/DF

### 1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração?

O MediaLab/UnB Laboratório de Pesquisa em Arte Computacional foi fundado em 1986, pela professora Suzete Venturelli. Na época da ditadura, Suzete estava na França estudando artes visuais. Quando acabou a ditadura, começou-se a pensar como seria o curso de Comunicação da UnB que havia sido extinto pela ditadura. Os primeiros concursos públicos foram abertos e a Suzete veio para Brasília e, pelo fato de ela estar estudando a ciência, a arte contemporânea e relação com tecnologia, surgiu a ideia de criar o laboratório. A partir dessas experiências, criou-se o curso de Pós-Graduação do Instituto de Artes. As linhas de pesquisa são animações, hipertexto, novas mídias. Hoje é um *lab* de pesquisa em arte computacional, antes eram novas mídias. A Suzete é uma pessoa que gosta de trabalhar em grupo, de produzir conhecimento de uma forma coletiva e isso dita um pouco como o *lab* funciona, de forma mais horizontal. É uma estratégia interessante, temos pessoas de várias áreas e uma equidade ao falar de novas ideias.

## **2) Por que vocês se caracterizam como um *media lab*?**

Pelo fato de trabalharmos com arte computacional, acabamos acessando esse outro campo, que é o das mídias. O próprio MIT tem o propósito de ser coletivo e de compartilhar conhecimento, de forma mais horizontal e experimental. Trata-se de um novo modelo de laboratório que não objetiva apenas a troca, mas a produção de novas experiências de mídia.

## **3) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Antes podíamos contratar estagiários, bolsistas de iniciação científica e de pós-graduação, mas a Suzete se aposentou e perdemos as bolsas e o quadro fixo. Atualmente, somos entre 10 e 15 alunos que são voluntários e ligados ao grupo de pesquisa. A estrutura funcional do laboratório é custeada pela própria Universidade. Para execução de projetos, dependemos de editais, auxílio do CNPq e da Capes Para impressão 3D, conseguimos comprar maquinários. A rede MediaLab BR ajuda com infraestrutura em nuvem e hospedagem de *sites*.

## **4) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê? O grupo está inserido dentro do departamento de Artes. Nesse sentido, você considera mais "fácil" pautar problemas sociais? Um laboratório de mídia criado sob a perspectiva da ciências exatas, teria mais dificuldade com isso?**

Somos muito interessados em pesquisas da arte computacional, somos um *lab* que trabalha com mídia e atua com a sensibilidade da arte. A inspiração veio dos laboratórios que adotam um modelo de gestão descentralizada e processos de criação coletiva. No modelo ideal que a Suzete propunha, era de ser um local coletivo, onde pessoas de várias áreas podiam colaborar, com transdisciplinaridade, gerando pesquisas cada vez mais complexas.

A maturidade do *lab* veio por meio de grandes pessoas que ajudaram a institucionalizar esse modo sensível de ver as coisas, porque o laboratório envolve todo mundo em todas as produções e por prestar atenção nos fenômenos sociais, por trabalharmos com uma área interdisciplinar, nós temos abertura para entrar nos dois campos.

## **5) Sobre a temática de laboratórios de *media*, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Eu não saberia elencar quais são os requisitos necessários, mas para mim o *media lab* precisa de pesquisa acadêmica, precisa trabalhar com novas tecnologias da área da mídia.

Precisa deste caráter prático-teórico de pensar as mídias no campo teórico, mas de experimentá-las. Ter o diálogo comum entre comunicação, arte e tecnologia. Os equipamentos são necessários tanto quanto às pessoas, porque as mídias são meios técnicos. Os *media lab*s são novas mídias, não tem como desassociar as técnicas, mas equipamentos não fazem boas pesquisas.

**6) Como é a relação do *lab* com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

Nós fazemos eventos abertos de divulgação externos à universidade, que vem de uma demanda da comunidade. Às vezes é mais fácil criar esse diálogo fora da universidade. Há demanda do setor privado, não é algo frequente, mas acontece por conta do mercado, como se fosse uma consultoria. Com o terceiro setor, já houve parcerias, mas hoje não temos nada ativo.

**7) Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

É o campo em que estamos inseridos, temos o privilégio de estar nas artes, que é um campo transdisciplinar em si. A própria rede *Media lab/BR* articula a pesquisa rumo ao pensamento digital.

A arte é um espaço acolhedor, quando combina isso com a vontade de estudar as mídias, se tem uma vivência cada vez mais técnica e digital, a partir do olhar das humanidades.

**8) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

A maior dificuldade é a relação com a burocracia e institucionalização, por estarmos dentro da universidade. O aprendizado é a importância da descentralização do conhecimento, do conhecimento coletivo e mediado pelas novas tecnologias. É muito bacana criar coisas e transformar realidades através dos encontros coletivos.

**9) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Fazemos parte da *Media lab/BR*. Há uma pauta de pesquisa em comum porque estamos ancorados nas humanidades digitais e na criatividade tecnológica. Está todo mundo interessado em produzir e pensar mídias, é o que nos une. Cada um, com sua singularidade, torna o diálogo plural e incrível.

**19) MediaLab (UFG)**

**Nome do laboratório:** MediaLab UFG – Laboratório de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação em Mídias Interativas

**Instituição:** Universidade Federal de Goiás (UFG)

**Nome do entrevistado:** Cleomar Rocha

**Cargo:** Idealizador e coordenador

**Data da entrevista:** 23/03/2021 via Google Meet

**Região:** Goiânia/GO

**1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

Eu cheguei na UFG em 2008 e o laboratório foi criado em 2009. Já idealizei o laboratório com a intenção de ser um *media lab*. Em 2001, recebi um convite da Alemanha para um seminário internacional e eu fiquei quase 20 dias percorrendo o país e conhecendo laboratórios. Voltei de lá já querendo montar um laboratório de mídias interativas. Eu me transferi pra UFG e submeti o projeto. Consegui sensibilizar a reitoria e assim implantar o *lab*, mas já nasceu com perspectiva de ser um laboratório de pesquisa em mídias interativas. Desde o princípio, a ideia foi ter um *lab* que fizesse avançar a pesquisa, não somente analítica, mas aplicada.

**2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Já tivemos mais de 50 pessoas, como também tivemos uma dúzia. Não é um número fixo. Se perguntar hoje e de novo na semana que vem, pode variar. Nós lidamos com cinco programas de pós-graduação, além de pesquisadores de projetos que não estão vinculados a esse grupo. Temos cinco projetos rodando e 40 pessoas trabalhando, entre alunos, técnicos e professores.

A universidade custeia as despesas correntes, mas a manutenção do *media lab* depende do desenvolvimento de projetos, por isso, precisamos de “empreendedores acadêmicos”. Os equipamentos, insumos, são oriundos de projetos de pesquisa. Os projetos são sustentáveis e acabam adquirindo equipamentos e insumos para outros projetos dentro da universidade.



Possuímos parcerias com empresas privadas, com órgãos do governo: da Cultura, Ciência e Tecnologia, da Saúde, do Esporte. Os recursos que recebemos do Finep, por exemplo, foram utilizados para construir o prédio no qual estamos instalados hoje.

Todos os projetos desenvolvidos no MediaLab UFG precisam ser financiados. Os projetos sem financiamento são parasitas. Sem orçamento não opera, mas nós não somos passivos. Vamos atrás de editais e chamamentos para conseguir executar nossas ações. Estou sempre atento ao circuito em busca de oportunidades. Naturalmente, para demandas institucionais, fazemos o que é possível: temos algumas bolsas de manutenção.

**3) No processo de criação do grupo, você se inspirou em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê? O grupo está inserido dentro do departamento de Comunicação. Nesse sentido, você considera mais "fácil" pautar problemas sociais? Um laboratório de mídia criado sob a perspectiva da ciências exatas, teria mais dificuldade com isso?**

Foi uma junção de uma série de inspirações, desde a minha viagem para a Alemanha até os laboratórios tradicionais como o MIT e o Prado. Mas a conformação se deve a instituições como ZKN e alguns *labs* da Áustria, onde as instituições são mantidas por grandes corporações. O *media lab* está vinculado à pró-reitoria de pesquisa e inovação, logo ele responde aos colegiados superiores, não está vinculado a nenhuma unidade da universidade e isso facilita, porque consegue um deslocamento entre os vários grupos de pesquisa. As pessoas que nos procuram para desenvolver projetos são da Engenharia, da Educação Física, do *Design*, da Enfermagem. Nós conseguimos atender todos e temos essa facilidade, porque não somos de uma unidade específica, estamos à serviço da universidade inteira. Nosso diferencial administrativo, que oferece agilidade aos processos, é o de não ter que passar por conselho diretor de unidade. Nossas demandas chegam ao colegiado superior, então temos mais autonomia e sustentabilidade financeira.

**4) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*? Há requisitos mínimos para a criação de um?**

Não há um pré-requisito de equipamento, mas de comportamento: identidade de rede e trabalhos colaborativos. Contudo, quando falamos em laboratórios, o mínimo são computadores para trabalhar. A interdisciplinaridade, e mesmo a transdisciplinaridade, é uma abertura para vários projetos e competências porque faz parte da filosofia dos laboratórios. Os *labs* precisam ter essa abertura e, na medida do possível, precisam ter essa lógica de sustentabilidade e de

relevância dos lugares em que eles estão. As universidades acabam se restringindo a uma só área do conhecimento.

**5) Por que se caracteriza como um laboratório de mídia, *media lab*?**

Somos um centro de pesquisa e inovação, os *media lab* trabalham com essa configuração, sendo multiusuário e transdisciplinares.

**6) Como é a relação do *lab* com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor?**

As empresas fazem visitas e expõem a demanda e oferecem algum tipo de auxílio se houver aderência ao trabalho. Já tivemos várias empresas que receberam instruções e assessoria para o desenvolvimento de soluções. Também já mediamos projetos em Prefeituras acerca da temática de cidades inteligentes e há essa entrega aos projetos. Nós fazemos esse tipo de projetos quando há recursos disponíveis, como temos essa política de sustentabilidade, não tem como resolver problemas sem recursos. Fazemos festivais de arte, sempre envolvendo a comunidade em geral. Sempre abrimos vagas desde iniciação científica até pós-doutorado. Trabalhamos pesquisa e desenvolvimento.

**7) Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

Nos organizamos em seminários de alinhamento com todos que ocupam o prédio, pois se você está no prédio, está vestindo a camisa do *media lab*. Também temos reuniões de alinhamento para saber o que está acontecendo e como cada um pode contribuir. Os espaços são compartilhados e há muita troca assim.

**8) Como percebe a relação do *lab* com o campo das Humanidades Digitais?**

Nós temos um núcleo de humanidade digitais criado em parceria com a UFRJ e a PUC/SP. Recentemente, inauguramos uma linha de pesquisa de performance estruturais, poéticas, humanidades digitais e teoria crítica da tecnologia.

**9) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia numa universidade? E no setor privado, é possível?**

É possível. Nós abandonamos uma cultura de posse e instauramos uma cultura de acesso e compartilhamento. Um bom laboratório partiria disso. A intenção é que, quando eu deixar o

laboratório, ele continue independente de mim. A orientação é trabalhar em rede, para não formar um laboratório isolado de baixo impacto. A troca faz com que os laboratórios se desenvolvam. Nas instituições de ensino e pesquisa, os professores criam *labs* que morrem junto com eles e o “espólio” é disputado pelos que permanecem. Quando se trabalha em rede, elimina-se essa cultura de “posse e guarda”, e trabalhamos com acesso e compartilhamento, criando uma institucionalização e acesso democrático de modo que todos contribuam. Nessa concepção de multiusuário, pesquisadores usam essa dinâmica de sustentabilidade e a proposta se mantém com qualquer pessoa, então é sustentabilidade e não domínio. A noção de pertencimento faz com que se opere de modo mais tranquilo.

#### **10) Desde a criação do *lab*, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Trabalhar em equipe, com pesquisadores de formações diferentes, é sempre um desafio e um aprendizado. Eu coordenei projetos com equipe de informática e, de vez em quando, eu nem pensava que tinha feito mestrado em arte, pois o diálogo fluía. Da mesma forma, eu já me sentei com o pró-reitor e eu precisava de duas bolsas de apoio técnico, ele de imediato disse “tudo bem”. O aprendizado foi compreender que não somos o “patinho feio” da Ciências, estamos fazendo e fazendo bonito. Trabalhar com colaboração é nosso propósito.

Outro desafio é o comportamento parasitário de projetos que não são sustentáveis, os pesquisadores precisam vencer o comodismo de esperar o dinheiro chegar para fazer o projeto. Precisa ser proativo. Eu fiz muita avaliação de laboratório e era deprimente chegar em uma instituição com vários doutores esperando que as propostas chegassem até eles. Então é preciso criar uma cultura de proatividade, de colaboração. As pessoas não chegam perguntando “o que você tem para mim?”, porque operam na lógica de posse e guarda. No laboratório, mesmo que tenha uso prioritário de pesquisador, trabalhamos na colaboração. Eu já emprestei e doei equipamento para outros laboratórios. Essa presteza em dizer que o que interessa são os resultados e não o modo de operar, é algo que está no nosso DNA. A nossa crença é de que juntos somos mais fortes e a cultura e tecnologia não são feitas por elementos isolados.

#### **11) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Fazemos parte do *Media lab/BR*, a partir de pesquisa integrada à rede. Esse conjunto de *labs* mantém um padrão identitário, nós sistematizamos um padrão gráfico nas ações, e o que

um faz, os outros colaboram. Temos eixos temáticos, pois os projetos precisam. Além disso, realizamos o simpósio internacional.

## **20) LAVI (UFMT)**

**Nome do laboratório:** LAVI – Laboratório de Ambientes Virtuais Interativos

**Instituição:** Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)

**Nome das entrevistadas:** Eunice Nunes e Patrícia Cristiane de Souza

**Cargos:** Professora e pesquisadora; professora

**Data da entrevista:** 20/05/2021 via Google Meet

**Região:** Cuiabá/MT

### **1) Como foi o processo de criação do laboratório? Foi um processo natural ou houve um esforço coletivo para sua elaboração? Por que vocês se caracterizam como um laboratório?**

O LAVI foi criado em 2006, a partir do alinhamento dos interesses de pesquisa de colegas do antigo departamento de computação, hoje, Instituto de Computação. Tinha algumas linhas de pesquisa estabelecidas no início, como realidade virtual e interação humano-máquina e outras linhas foram ampliadas no decorrer dos anos, como privacidade e segurança digital.

### **2) Como o laboratório se mantém financeiramente? Quantas pessoas fazem parte do projeto?**

Nós mantemos com investimento dos próprios docentes, recursos de projetos e infraestrutura da UFMT, já que o laboratório está dentro do Instituto de computação. Nós participamos de editais públicos/privados, mas nem sempre conseguimos. Acho que deveríamos submeter mais, mas falta tempo e engajamento. Às vezes a gente olha e vê que o edital pede muitas coisas e, no final, não vamos conseguir nada. Mas quando há perspectiva de conseguir, submetemos. Estamos abertos às parcerias com iniciativa privada, já até tivemos no passado, mas não no momento. No laboratório, atualmente, são cerca de 25 pessoas entre docentes e discentes.

**3) No processo de criação do laboratório, vocês se inspiraram em algum outro grupo/laboratório? Se sim, qual? Por quê? O grupo está inserido dentro do departamento de Computação. Nesse sentido, você considera mais "fácil" ou "difícil" pautar problemas sociais?**

Acredito que não, mas, não me recordo. No entanto, no momento de criação do laboratório, percebemos que as universidades tinham *labs* das linhas de pesquisa, então pensamos em criar *labs* de linhas de pesquisa. Não vejo esta questão de pautar problemas sociais ser mais fácil ou difícil pelo fato de o laboratório estar inserido no Instituto de Computação. Acredito que vai mais ao encontro dos interesses das pesquisas desenvolvidas dentro do âmbito do LAVI.

**4) Sobre a temática de laboratórios de mídia, como você caracterizaria um *media lab*? Há pré-requisitos para a criação de um? Quais?**

Há os requisitos de equipamentos de tecnologia como computadores, notebooks, filmadora/câmera, impressora 3D. Também acho que precisa de professores e doutores, pois trazem mais experiência para condução de pesquisa; engajamento de alunos de mestrado, doutorado e de iniciação científica. Local de encontro, um ambiente físico, para compartilhar materiais e conhecimento; equipe multidisciplinar, pois os projetos precisam ser aplicados na sociedade; equipe com conhecimento técnico, e não só da área de computação, mas também em psicologia, pedagogia, medicina, enfermagem. Também é recomendado realizar reuniões semanais; e documentar em atas/relatórios o desenvolvimento do trabalho.

**5) Pelas práticas e linhas de pesquisa, acredito que o LAVI se encaixaria na definição de uma *media lab*? Você concorda?**

Sim, é um laboratório que desenvolve pesquisas abrangentes em diferentes mídias que incluem recursos de realidade virtual, games, interação humano-computador, tecnologias assistivas, privacidade e segurança digital, legado digital. Sendo assim, eu concordo.

**6) Como é a relação do *lab* com a universidade? Há projetos com empresas privadas e com a comunidade? E com o terceiro setor? Vi que há diversos projetos em andamento, como eles conversam entre si?**

A gente não procura parceria com a iniciativa privada, mas no Instituto de Comunicação temos o núcleo de tecnologia da informação e da comunicação (NUT), cujo papel é procurar

parcerias para captação de projetos, distribuindo projetos entre a *expertise* de cada grupo. Se o núcleo desenvolver o objetivo de fato, que é captar projetos com órgãos públicos e empresas, ele seria o meio para captar investimento para o grupo. Em escolas públicas, temos o projeto de pesquisa de desenvolvimento de games que auxiliam na reabilitação de paralisia cerebral. Por meio de convênios com o centro de reabilitação público, fazemos a experiência com crianças e depois disponibilizamos a ferramenta. Com empresas não temos projetos atualmente. Já com a sociedade, buscamos engajá-los levando a tecnologia para a sociedade e com a promoção de eventos.

Geralmente, os projetos conversam entre si, como os projetos de realidade virtual, games e tecnologias assistivas e legado digital que têm mais interação. O único que está mais isolado é o de privacidade. Dependendo do foco dos projetos, temos facilidade em conciliar.

**7) No site, vocês dizem que trabalham com gamificação, 3D e entre outros. Como percebe a relação do lab com o campo das Humanidades Digitais (tem uma relação/enquadramento)?**

O termo em si nunca foi utilizado dentro do grupo.

**8) Quais orientações você daria para alguém que quisesse implementar um laboratório de mídia? E no setor privado, é possível?**

Não adianta se ter apenas uma ótima estrutura, o que se conseguiria na iniciativa privada, sem pessoas e conhecimento científico, logo precisa da universidade. Por outro lado, não adianta ter pessoas e não ter infraestrutura, que é o desafio das universidades públicas. Uma orientação é buscar parcerias. É necessário pesquisar o que é uma demanda de mercado, laboratórios com essa pauta têm mais facilidade de conseguir recursos. O LAVI está "longe dos grandes centros", então para nós é mais difícil formar parcerias

**9) Desde a criação do lab, quais foram os principais aprendizados? E os desafios?**

Aprendizados são constantes e os desafios também. Uma questão importante é que somos um grupo grande, então, às vezes, não é fácil conciliar o interesse coletivo sobre o individual. Mas, de modo geral, somos um grupo coeso e atuante. O desafio é a aplicação da pesquisa na sociedade e desenvolver parcerias para produtos e serviços do laboratório. É inerente ter que lidar com parte burocrática e com a conciliação de interesses das pessoas. O

usuário final é o que menos dificulta, mas os profissionais por trás nem sempre tem a mesma disponibilidade, o que representa um desafio.

**10) Vocês possuem parcerias com laboratórios de outras universidades e regiões do Brasil? Como avalia as similaridades e diferenças entre os laboratórios? Diria que há uma pauta de pesquisa comum?**

Sim, temos algumas parcerias, mas são diretamente com representantes de outros grupos de pesquisa que, às vezes, atuam em nossas pesquisas e vice-versa, gerando publicações e orientações de alunos conjuntas.

## **APÊNDICE E – Convite para participação na pesquisa OSC**

Assunto: Convite para pesquisa científica UFSC | Nome da instituição

Bom dia, pessoal do Nome da instituição! Tudo bem?

Eu sou Larissa Gaspar, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC e minha pesquisa trata da **inovação na comunicação em Organizações da Sociedade Civil**.

Por isso, **convido vocês para participar da minha pesquisa respondendo ao questionário** de enquadramento, desafios e soluções, que leva em média 15 minutos. Em contrapartida, se quiser, poderão receber o relatório com os resultados.

**Link para o questionário:** <https://bit.ly/formosc>

Agradeço sua colaboração e, caso tenha alguma dúvida, não hesite em me contatar, estou à disposição.



**APÊNDICE F – Lista das universidades brasileiras que possuem *media labs***

<b>Nome da universidade</b>	<b>Tipo da instituição</b>	<b>Região</b>	<b>UF</b>	<b>Site do <i>media lab</i></b>
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	Federal	Norte	AM	<a href="https://medium.com/lab-f5">https://medium.com/lab-f5</a>
Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Federal	Nordeste	BA	<a href="http://www.lab404.ufba.br/lab404/">http://www.lab404.ufba.br/lab404/</a>
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	Federal	Nordeste	BA	<a href="https://www2.ufrb.edu.br/linklivre/sobre">https://www2.ufrb.edu.br/linklivre/sobre</a>
Universidade Federal do Ceará (UFC)	Federal	Nordeste	CE	<a href="https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/679/o/Cat%C3%A1logo_Rede_LATI_-_final.pdf?1575052477">https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/679/o/Cat%C3%A1logo_Rede_LATI_-_final.pdf?1575052477</a>
Universidade de Brasília (UnB)	Federal	Centro-Oeste	DF	<a href="http://medialab.unb.br/">http://medialab.unb.br/</a>
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	Federal	Sudeste	ES	<a href="http://www.labic.net/">http://www.labic.net/</a> <a href="http://lableena.blogspot.com/">http://lableena.blogspot.com/</a>
Universidade Federal de Goiás (UFG)	Federal	Centro-Oeste	GO	<a href="https://www.medialab.ufg.br/">https://www.medialab.ufg.br/</a>
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	Federal	Nordeste	MA	<a href="https://www.labcomdata.com.br/">https://www.labcomdata.com.br/</a>
Universidade Federal de Juiz de Fora	Federal	Sudeste	MG	<a href="https://www.ufjf.br/midiadigital/">https://www.ufjf.br/midiadigital/</a>
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)	Particular	Sudeste	SP	<a href="https://www.pucsp.br/labo">https://www.pucsp.br/labo</a>
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	Federal	Centro-Oeste	MS	<a href="https://www.laboratoriogriot.com.br/">https://www.laboratoriogriot.com.br/</a>

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)	Federal	Centro-Oeste	MT	<a href="https://lavi.ic.ufmt.br/">https://lavi.ic.ufmt.br/</a>
Universidade Federal do Pará (UFPA)	Federal	Norte	PA	<a href="https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/679/o/Cat%C3%A1logo_Rede_LATI_-_final.pdf?1575052477">https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/679/o/Cat%C3%A1logo_Rede_LATI_-_final.pdf?1575052477</a>
Universidade Estadual de Londrina (UEL)	Estadual	Sul	PR	<a href="http://www.uel.br/grupo-pesquisa/remid/">http://www.uel.br/grupo-pesquisa/remid/</a>
Universidade Federal Fluminense (UFF)	Federal	Sudeste	RJ	<a href="http://www2.ic.uff.br/~medialab">http://www2.ic.uff.br/~medialab</a>
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	Federal	Sudeste	RJ	<a href="http://laboratorios.ufrj.br/labcom/projetos/">http://laboratorios.ufrj.br/labcom/projetos/</a>
Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM Rio)	Particular	Sudeste	RJ	<a href="https://pesquisa.espm.br/pesquisa-espm/nucleos-de-pesquisa/espm-media-lab/">https://pesquisa.espm.br/pesquisa-espm/nucleos-de-pesquisa/espm-media-lab/</a>
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)	Estadual	Sudeste	RJ	<a href="http://www.aconteceh.uerj.br/fcs2013/?page_id=15">http://www.aconteceh.uerj.br/fcs2013/?page_id=15</a>
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	Federal	Sudeste	RJ	<a href="http://medialabufrj.net/">http://medialabufrj.net/</a>
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)	Particular	Sul	RS	<a href="http://unisinos.br/seedinglab/sobre/">http://unisinos.br/seedinglab/sobre/</a>
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	Federal	Sul	RS	<a href="https://www.ufsm.br/laboratorios/labart/">https://www.ufsm.br/laboratorios/labart/</a>
Universidade do Vale do Itajaí - (Univali)	Particular	Sul	SC	<a href="https://www.proamedialab.com/">https://www.proamedialab.com/</a>

Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM SP)	Particular	Sudeste	SP	<a href="https://pesquisa.espm.br/pesquisa-espm/nucleos-de-pesquisa/espm-media-lab/">https://pesquisa.espm.br/pesquisa-espm/nucleos-de-pesquisa/espm-media-lab/</a>
Universidade de São Paulo (USP)	Estadual	Sudeste	SP	<a href="http://usp.br/inovalab/">http://usp.br/inovalab/</a>
Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)	Estadual	Sudeste	SP	<a href="https://liag.ft.unicamp.br/">https://liag.ft.unicamp.br/</a>
Universidade Católica De Pernambuco (Unicap)	Particular	Nordeste	CE	<a href="https://portal.unicap.br/-/unilab.com">https://portal.unicap.br/-/unilab.com</a>

## APÊNDICE G – Categorização das entrevistas com *media labs*

### Nome do laboratório

### Região em que o laboratório está inserido

Norte

Nordeste

Centro-Oeste

Sudeste

Sul

### Cidade e Estado do laboratório

### Ano de criação do laboratório

### Nome da pessoa entrevistada

### Cargo da pessoa entrevistada

### O laboratório se identifica com o campo das Humanidades Digitais?

Sim

Não

### Qual é o eixo de atuação do laboratório?

Games

Software ou *Hardware*

Psicologia

Artes e Tecnologia

Conceito amplo de mídia

Tecnologia

Negócios

Jornalismo

Educação

**A equipe é interdisciplinar?**

Sim

Não

**Quantidade de integrantes do laboratório?**

1 a 5

5 a 10

10 a 15

15 a 20

Mais de 20

**Quais são as fontes de financiamento do laboratório?**

- Universidade
- Editais públicos
- Editais privados
- Parceria com a iniciativa privada
- Doações
- Venda de produtos ou serviços

**O laboratório possui parcerias com:**

- Órgãos públicos
- Iniciativa privada
- Terceiro Setor
- Sociedade civil

**O laboratório fez ou faz parte de uma rede de laboratórios?**

Sim

Não

**O laboratório possui parceria com outros laboratórios de mídia?**

Sim

Não

**Qual é a variedade de projetos em andamento no laboratório?****Como se dá a materialização dos projetos do laboratório?**

- Ferramentas digitais (software ou *hardware*)
- Plataforma ou canais de acesso
- Novos negócios ou oportunidades de receita
- Novas narrativas
- Soluções amplas e contextuais

**Qual é o tipo de inovação gerada pelo laboratório?**

Generativa

Criativa

Reflexiva

Exploratória

**Qual é o objetivo do laboratório em relação ao contexto da mídia?**

- Criar produtos
- Criar ou repensar processos
- Propor um novo posicionamento
- Causar mudança social
- Propor mudanças dos valores institucionais

**O entrevistado apontou requisitos para a criação de um laboratório?**

Sim

Não

Se sim, quais?

Se não, por quê?

**Quais são os principais desafios apontados pelo laboratório?**

**Quais são os principais aprendizados apontados pelo laboratório?****Tipo de laboratório**

Universitário/acadêmico (academic labs)

Industrial (industry in-house labs)

Terceiro setor (independent labs)

## APÊNDICE H – Lista das organizações sociais de Florianópolis

Nome da Organização	Bairro	Região	Causa
Associação Gente Amiga	Agronômica	Centro	Infância e Adolescência
Instituto Ilhas do Brasil	Pântano do Sul	Sul	Socioambiental
Associação Beneficente Recreativa Cultural e Social Vila	Ingleses	Norte	Esporte
Lions Clube	Ingleses	Norte	Direitos sociais
Conselho Comunitário da Tapera	Tapera	Sul	Direitos sociais
Grupo Abelhas	Monte Cristo	Continental	Direitos sociais
CEDEP	Monte Cristo	Continental	Infância e Adolescência
ICOM	Centro	Centro	Infância e Adolescência
Associação de Amigos da Casa da Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó	Prainha	Centro	Infância e Adolescência
Associação Floripa do Bem	Trindade	Centro	Direitos sociais
INSTITUTO VILSON GROH	Centro	Centro	Infância e Adolescência
Casa da Criança no Morro da Penitenciária	Centro	Centro	Infância e Adolescência
AFLODEF	Centro	Centro	Inclusão



Centro Cultural Escrava Anastácia	Monte Serrat	Centro	Infância e Adolescência
Casa Lar Luz do Caminho	Rio Vermelho	Norte	Infância e Adolescência
ACAJE	Inglese	Norte	Infância e Adolescência
Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social (AEBAS)	Estreito	Continental	Infância e Adolescência
Amigos do HU	Trindade	Centro	Saúde
Comitê para Democratização da Informática de SC	Centro	Centro	Infância e Adolescência
DU PROJETUS	Centro	Centro	Inclusão
Irmandade do Divino Espírito Santo	Centro	Centro	Infância e Adolescência
SERTE	Cachoeira do Bom Jesus	Norte	Idosos
Casa São José	Serrinha	Centro	Infância e Adolescência
Centro de Apoio à Formação Integral do Ser	Monte Cristo	Continental	Infância e Adolescência
CUFA Floripa	Coloninha	Continental	Educação e Cultura
Projeto Flip Solidário	Rio Tavares	Sul	Esporte
Instituto Arco-Íris	Centro	Centro	Direitos sociais
Legião da Boa Vontade	Estreito	Continental	Infância e Adolescência

Ama 4	Balneário	Continental	Infância e Adolescência
Associação Mais Vida	Capoeiras	Continental	Direitos sociais
SEOVE	Campeche	Leste	Idosos
Associação Fazer Mais	Armação do Pântano do Sul	Sul	Inclusão
EDUCANDÁRIO ESPÍRITA CAMINHOS DE LUZ	Praia Mole	Leste	Direitos sociais
AHESC - Associação dos Hemofílicos do Estado de Santa Catarina	Agronômica	Centro	Saúde
Instituto Floripa Jazz	Centro	Centro	Educação e Cultura
Lar Fabiano de Cristo	Monte Cristo	Continental	Infância e Adolescência
Associação Novo Alvorecer	Coqueiros	Continental	Infância e Adolescência
SEEDE	Monte Verde	Norte	Direitos sociais
É da Nossa Cor	Monte Serrat	Centro	Diversidade
Fundação Vidal Ramos	Centro	Centro	Infância e Adolescência
Organização Pelos Imigrantes e Refugiados	Centro	Centro	Direitos sociais
ONG Mais União	Vargem do Bom Jesus	Norte	Educação e Cultura
Projeto Social Vivendo à Arte	Agronômica	Centro	Esporte

Asilo Irmão São Joaquina	Centro	Centro	Idosos
Revolução dos Baldinhos	Chico Mendes	Continental	Socioambiental
Acontece – Arte e Política LGBTI+	Pantanal	Centro	Diversidade
Amor e União Contra o Câncer	Centro	Centro	Saúde
ADEH	Centro	Centro	Diversidade
Lar Recanto da Esperança	Rio Vermelho	Norte	Direitos sociais
Instituto Lixo Zero	Itacorubi, Lagoa da Conceição, Centro e Trindade	Leste	Socioambiental
Lar Recanto do Carinho	Agronômica	Centro	Saúde
Projeto Chute Certo	Costeira do Pirajubaé	Sul	Esporte
Projeto Releituras	Coqueiros	Continental	Inclusão
Ação Social Paroquial de Ingleses	Ingleses	Norte	Direitos sociais
Sociedade Recreativa Esportiva e Cultural Novo Horizonte	Agronômica	Centro	Esporte
Associação de Assistência Social e Educacional Liberdade – AASEL	Rio Tavares	Sul	Direitos sociais
Associação Gente da Gente	Coloninha	Continental	Infância e Adolescência

Associação Catarinense para Integração do Cego	Monte Verde	Norte	Inclusão
ASAS	Jurerê	Norte	Infância e Adolescência
Centro de Solidariedade Humana	Capoeiras	Continental	Direitos sociais
Projeto Escola De Futebol Monte Serrat	Monte Serrat	Centro	Esporte
Creche Vó Inácia	Saco dos Limões	Centro	Infância e Adolescência

## **APÊNDICE I – Explicação do *framework* para a criação de laboratório de mídia em Florianópolis.**

O octógono roxo é a base da figura e representa a interdisciplinaridade necessária para a composição de *media lab*, elemento que foi apontado tanto pelos entrevistados do trabalho quanto pela revisão de literatura. Os círculos rosas representam cada um dos atores que integram o *media lab* e são necessários para a sua sobrevivência a longo prazo. Os quadrados rosas simbolizam os requisitos humanos, físicos e organizacionais para constituição de um *media lab*. O requisito humano engloba o conhecimento técnico e interdisciplinar da equipe e o trabalho em equipe em si, necessário para um melhor desenvolvimento dos projetos. O requisito estrutural leva em conta equipamentos como computadores e outras tecnologias. O requisito organizacional, por sua vez, demonstra os aspectos organizacionais e culturais para criação de um *media lab*. Destaca-se o orçamento operacional, elemento mencionado por Nunes (2020) como sendo o recurso necessário para investimento em capital humano e em tecnologias para testar, compartilhar e escalar potencialmente os resultados do *media lab*.

A horizontalidade tem seu princípio básico em uma estrutura sem valorização de relações de poder. Assim como o nome mostra, contrapõe a gestão vertical (derivada da hierarquia) como uma forma mais participativa, em que as decisões são tomadas em conjunto e, portanto, tem a responsabilidade dividida entre os membros do time (NA PRÁTICA, 2019). As metodologias ágeis são necessárias para fazer a gestão dos projetos do *media lab* com objetivo de aumentar a produção e as parcerias com *stakeholders* regularmente por laboratórios comerciais e ambientes acadêmicos.

Por fim, a seta dupla na borda do octógono evidencia um circuito cíclico de retroalimentação, ou seja, cada ator e cada requisito desempenham um papel fundamental na criação de um *media lab*. Este, por sua vez, funciona de forma impecável quando todos os elementos estão alinhados e em sintonia. A seta dupla também reflete um ponto elementar para a criação de um laboratório de mídia: missão central, que é a capacidade de articular um objetivo fundamental a ser compreendido por seus atores, auxiliando a equipe do laboratório a ganhar força e começar a trabalhar imediatamente (NUNES, p.14).

## APÊNDICE J – Explicação do *framework* conceitual construção de capacidade e processo de inovação social em OSC

As esferas amarelas representam as dimensões mais significativas para cada uma das etapas do processo de inovação social. O amarelo de cor mais clara em algumas esferas caracteriza a repetição, ou seja, é possível que uma ou outra dimensão da construção de capacidade seja necessária em mais de uma etapa do processo de inovação social. Isso mostra que o conjunto das sete dimensões é indispensável ao processo de inovação como um todo. O quadro 25 elenca as sete dimensões e a importância destas.

Quadro 25: Dimensões da construção de capacidade e sua importância

Dimensão da construção de capacidade	Importância da dimensão
Orientação para o impacto social	As OSC devem se distinguir das demais organizações do primeiro e segundo setores pela sua motivação de criar valor para a sociedade, e não de gerar valor para si própria. O impacto social resulta da capacidade da organização para antecipar necessidades não ou mal atendidas e responder-lhes com suas missões de prevenção, reparação ou compensação. Isso se traduz em bem-estar individual, práticas setoriais, inovações sociais ou decisões públicas (SIBIEUDE e CLAVERIE, 2011, p. 8).
Construção de relacionamentos confiáveis e duradouros	Construir relacionamentos de longo prazo com <i>stakeholders</i> requer um investimento contínuo de tempo e recursos, incluindo capacidade de pessoal, trabalho emocional e financiamento. Isso é essencial para construir uma base em que os pontos fortes e fracos da organização possam ser discutidos abertamente. A construção de confiança é especialmente benéfica durante os períodos de transição, estresse ou crise (NISHIMURA et al., 2020, p. 33).
Capacitação em camadas	Ao oferecer serviços envolventes em várias camadas, ou seja, em diversas áreas do conhecimento necessárias para a gestão e operação de OSC, a construção de capacidade ajuda as organizações a liberarem seu potencial e colocam sua atenção onde é mais necessário: na linha de frente (NISHIMURA et al., 2020).
Limites fluidos	As organizações inovadoras reconhecem que boas ideias e novos <i>insights</i> podem vir de qualquer lugar. Elas olham para todos os lugares para inspirar novas ideias e, em seguida, mantêm essas ideias vivas, compartilhando-as, imaginando novos usos em diferentes contextos. Organizações com limites fluidos têm líderes e estruturas que incentivam o livre fluxo de ideias e informações dentro da organização, entre organizações e com o mundo externo (THE ROCKEFELLER FOUNDATION, 2017, p.31).

Equipe interdisciplinar e diversa	A uniformidade é inimiga da criatividade e da inovação. Um ingrediente crítico em organizações inovadoras é a diversidade e a inclusão, não apenas em termos de idade, gênero, etnia ou raça, mas também de vida e experiências profissionais. Além de trazer mais ideias para a mesa, as equipes diversas são mais propensas a desafiar o <i>status quo</i> e gerar novas ideias (THE ROCKEFELLER FOUNDATION, 2017, p. 15).
Cultura organizacional curiosa	A cultura organizacional é baseada nas crenças compartilhadas de colaboradores e <i>stakeholders</i> . Em organizações inovadoras, as pessoas normalmente acreditam que as ideias devem ser abertamente compartilhadas e desafiadas, que as pessoas devem assumir riscos e que as falhas devem ser vistas como oportunidades de aprendizagem (THE ROCKEFELLER FOUNDATION, 2017, p. 56).
Mobilização e geração de recursos	A inovação de longo prazo requer financiamento estável e diversificado. As organizações que se apoiam em poucas fontes tendem a ser orientadas para curto e médio prazos. Ao receber mais doações, é provável que as OSC distribuam as receitas nos anos futuros, em vez de comprometer os recursos em projetos plurianuais (RANUCCI e LEE, 2019, p. 1.049).

Fonte: Pinto e Teixeira (2021)

Os quadrados cinzas na parte superior da figura, presentes no modelo original de Cunha e Benneworth (2013), demonstram as etapas da inovação social, sendo elas:

- 1) Geração de ideias: as soluções sugeridas devem estar ligadas a “princípios sociais” e ao uso do conhecimento para gerar uma ideia para uma solução;
- 2) Criação de um espaço protegido: definição de um plano para a solução e a criação de uma coalizão imediata;
- 3) Demonstração: aplicação da inovação para que seja avaliada se funciona e mobilização dos recursos para a implementação;
- 4) Decisão de expandir: se a inovação for bem-sucedida, surgem duas questões:
  - a. Ela é escalável? e
  - b. Como deve ser a escala? Se a resposta for positiva, passa-se para a próxima etapa;
- 5) Coalizão de apoio: criação de uma estrutura de apoio com o objetivo de melhorar a solução inovadora – essa estrutura deve estar inserida no “espaço protegido” e ser observada para que sobreviva em outros ambientes;
- 6) Codificação: serve para identificar se a inovação pode ser repetida em outros contextos, contribuindo para a escalabilidade e

- 7) Difusão: compartilhamento da inovação. A inovação só é difundida se for aprovada por uma parcela maior da sociedade e ajudar a resolver um grande problema social. O objetivo do processo de inovação social é a solução do problema coletivo identificado na fase de ideia.

As esferas roxas, por sua vez, representam a relação entre as etapas, que estão divididas em seus respectivos *loops*.



## **ANEXO A – Condições do MROSC para parcerias entre poder público e OSC**

A Lei nº 13.019/2014, denominada de Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC, trouxe como uma das principais inovações a instituição dos instrumentos que serão utilizados em substituição aos convênios, para disciplinar as parcerias firmadas entre o poder público e as entidades privadas sem fins lucrativos, caracterizadas como Organizações da Sociedade Civil – OSC, quando a relação envolver a transferência de recursos financeiros: o Termo de Colaboração e o Termo de Fomento.

Tanto o Termo de Colaboração quanto o Termo de Fomento, somente poderão ser celebrados após escolha da OSC parceira mediante realização de chamamento público e de processo de seleção que estejam pautados em critérios que obedeçam às regras estipuladas na Lei nº 13.019/14. Com a entrada em vigor da Lei nº 13.019/14, os convênios que se encontram em execução assim continuarão até o encerramento de sua vigência, e aqueles que não possuem data de término definida deverão ser concluídos em prazo não superior a 1 ano. Já as novas parcerias a serem firmadas a partir de então, entre a administração pública e as OSC, obrigatoriamente deverão ser estabelecidas através do Termo de Colaboração, do Termo de Fomento ou do Acordo de Cooperação, quando for o caso

### **TERMO DE COLABORAÇÃO**

De acordo com os conceitos descritos na Lei nº 13.019/14, o Termo de Colaboração diz respeito ao instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com as OSC para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, propostas pela administração pública que envolvam a transferência de recursos financeiros. Portanto, o Termo de Colaboração deverá ser utilizado para a celebração de parcerias cujos objetos sejam serviços e atividades condizentes com as políticas públicas já conhecidas, divulgados nos programas de governo, onde a administração pública consiga estipular os objetos, as metas, os prazos e mensurar os valores que serão disponibilizados, bem como os resultados a serem alcançados. Quando as parcerias não envolverem a transferência de recursos financeiros, estas deverão ser formalizadas através do Acordo de Cooperação, instrumento também recentemente criado pela Lei nº 13.019/14. Quando as parcerias não envolverem a transferência de recursos financeiros, estas deverão ser formalizadas através do Acordo de Cooperação, instrumento também recentemente criado pela Lei nº 13.019/14.

## TERMO DE FOMENTO

Representa o instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com as OSC para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco propostas pelas Organizações da Sociedade Civil, que envolvam a transferência de recursos financeiros. Com relação ao Termo de Fomento, o foco serão as parcerias cujos objetos sejam inovadores e não estejam claramente definidos nos programas de governo, ou ainda que não tenham objetos, metas, prazos e custos pré-determinados nas políticas públicas existentes. As sugestões para a realização desses projetos poderão ser apresentadas pelos cidadãos, pelos movimentos sociais e pelas próprias organizações, através da manifestação de interesse social, prevista na lei. Nessa situação, as propostas e respectivos planos de trabalhos serão elaborados e apresentados pelas OSC, cabendo ao poder público, caso tenha interesse e disponibilidade financeira, incentivar, estimular, encorajar, aquecer, isto é, fomentar os serviços e atividades a serem desempenhadas pelas entidades privadas sem fins lucrativos. Os objetos que forem estabelecidos, em determinado ano, através de Termos de Fomento, caso possuam relevância para integrar as políticas públicas previstas para os anos seguintes, passarão a ser executados através de Termos de Colaboração, em virtude da possibilidade de a administração pública passar a conseguir formatar os respectivos planos de trabalho.

## EXCEÇÕES

A Lei nº 13.019/14 deve ser aplicada, de forma geral, a todas as parcerias celebradas entre o poder público e as OSC, salvo as exceções previstas no próprio instrumento legal. Assim, estão de fora das regras estipuladas por esta lei:

- As transferências de recursos homologadas pelo Congresso Nacional ou autorizadas pelo Senado Federal naquilo em que as disposições específicas dos tratados, acordos e convenções internacionais conflitarem com a referida lei
  - Os contratos de gestão celebrados com Organizações Sociais (OSs)
  - Os convênios e contratos celebrados com entidades filantrópicas e sem fins lucrativos que participam de forma complementar ao Sistema Único de Saúde (SUS)
  - Os termos de compromisso cultural previstos na Lei de Cultura Viva
  - Os termos de parceria celebrados com OSCIP
- 
- As transferências previstas no Programa de Complementação ao Atendimento Educacional Especializado às Pessoas com Deficiência – PAED, no Programa Nacional de

Alimentação Escolar - PNAE, e no Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica – PDDE

- As parcerias entre a administração pública e os serviços sociais autônomos (Sistema S – SESI, SESC, SENAC, SEST, SENAI, SENAR e SEBRAE)