

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
CENTRO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS SOBRE CULTURA E  
COMUNICAÇÃO

Daniela Matos da Silva Gracia

**Gestão colaborativa no Instituto Procomum:** um estudo de caso  
sobre a aplicação dos princípios de governança comum de Elinor  
Ostrom

São Paulo

2024

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
CENTRO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS SOBRE CULTURA E  
COMUNICAÇÃO

**Gestão colaborativa no Instituto Procomum:** um estudo de caso  
sobre a aplicação dos princípios de governança comum de Elinor  
Ostrom

Daniela Matos da Silva Gracia

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Especialista em Gestão de Projetos Culturais

Orientador: Prof. Dra. Karina Poli Lima da Cunha

São Paulo

2024

GESTÃO COLABORATIVA NO INSTITUTO PROCOMUM: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE A APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA COMUM DE ELINOR  
OSTROM<sup>1</sup>

**Daniela Matos da Silva Gracia<sup>2</sup>**

**Resumo:** Este artigo investiga a gestão colaborativa no Instituto Procomum, um laboratório cidadão em Santos, São Paulo, que promove a cocriação e a experimentação social. A pesquisa analisa como os princípios de governança comum de Elinor Ostrom são aplicados no cotidiano do Instituto, utilizando a metodologia da Análise Institucional e de Desenvolvimento (IAD). A coleta de dados inclui entrevista, questionário e análise documental. Os resultados revelam progressos na gestão colaborativa, mas identifica desafios que comprometem a inclusão e a transparência. O estudo recomenda a ampliação da amostragem de participantes em futuras investigações, buscando uma visão mais abrangente das dinâmicas colaborativas e desafios de governança.

**Palavras-chave:** Gestão colaborativa. Instituto Procomum. Elinor Ostrom. Laboratórios cidadãos. Governança comum.

**Abstract:** This article investigates collaborative management at the Instituto Procomum, a citizen lab in Santos, São Paulo, that promotes co-creation and social experimentation. The research analyzes the application of Elinor Ostrom's common governance principles in the daily practices of the Institute, utilizing the Institutional and Development Analysis (IAD) methodology. Data collection was conducted through interviews, questionnaires, and documentary analysis. The results reveal progress in collaborative management but also identify challenges that compromise inclusion and transparency. The study recommends expanding the participant sample in future investigations to obtain a broader view of collaborative dynamics and governance challenges.

**Key words:** Collaborative management. Instituto Procomum. Elinor Ostrom. Citizen labs. Common governance.

**Resumen:** Este artículo investiga la gestión colaborativa en el Instituto Procomum, un laboratorio ciudadano en Santos, São Paulo, que promueve la co-creación y la experimentación social. La investigación analiza la aplicación de los principios de gobernanza común de Elinor Ostrom en las prácticas cotidianas del Instituto, utilizando la metodología de Análisis Institucional y de Desarrollo (IAD). La recolección de datos se realizó a través de entrevistas, cuestionarios y análisis documental. Los resultados revelan avances en la gestión colaborativa, pero también identifican desafíos que comprometen la inclusión y la transparencia. El estudio recomienda ampliar la muestra de participantes en investigaciones futuras para obtener una visión más amplia de las dinámicas colaborativas y de los desafíos de gobernanza.

**Palabras clave:** Gestión colaborativa. Instituto Procomum. Elinor Ostrom. Laboratorios ciudadanos. Gobernanza común.

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado como condição para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais.

<sup>2</sup> Pós-graduando em Gestão de Projetos Culturais.

## INTRODUÇÃO

A gestão colaborativa de espaços intermediários surge como uma resposta aos desafios sociais, culturais e econômicos contemporâneos. Esses espaços, como laboratórios cidadãos, *hubs* criativos e *makerspaces*, oferecem ambientes propícios para experimentação e cocriação de soluções, reunindo diversos atores da sociedade – cidadãos, pesquisadores, empreendedores e agentes públicos. Com frequência, eles emergem de uma lógica coletiva de baixo para cima e atuam como catalisadores de ações colaborativas e dinâmicas, sustentando-se na capacidade de promover proximidades relacionais por meio de mediações comunicacionais, humanas e digitais (Poli; Magoou; Pélissier, 2022). No entanto, a eficácia desses espaços depende de práticas que garantam a inclusão e a participação efetiva de todos os envolvidos.

Nesse contexto, o conceito de “comum” de Elinor Ostrom (1990) é fundamental para compreender a governança colaborativa desses espaços. Ostrom demonstrou que a gestão eficaz de recursos compartilhados pode ser alcançada por meio de regras e práticas desenvolvidas pelas próprias comunidades, sem depender exclusivamente de intervenção estatal ou privatização. Seus princípios oferecem uma abordagem de governança flexível, participativa e adaptativa, cujas qualidades têm sido refletidas em diversas iniciativas práticas, como o Instituto Procomum. Fundado em 2016 em Santos, o Instituto é um exemplo desses espaços intermediários que operam como um laboratório cidadão dedicado à inovação social e cultural, incorporando os conceitos de governança comum em sua abordagem.

A questão central desta pesquisa é: Como os princípios de gestão comum, conforme elaborados por Ostrom, são implementados nas práticas cotidianas de governança e participação do Instituto Procomum? Ao proporcionar um ambiente de colaboração com a comunidade, a organização expande as possibilidades de ação política e social, criando alternativas às políticas culturais tradicionais que muitas vezes são inflexíveis ou inadequadas às necessidades locais. Além disso, a pesquisa argumenta que o Instituto funciona como um espaço intermediário que conecta o Estado, a sociedade civil e o mercado.

Para responder à questão central, a pesquisa foi conduzida utilizando a metodologia da Análise Institucional e de Desenvolvimento (IAD), desenvolvida por Elinor Ostrom. Essa estrutura teórica permite examinar como diferentes arranjos institucionais influenciam as interações no Instituto Procomum, possibilitando uma análise da governança colaborativa, dos processos decisórios e das práticas participativas implementadas. A coleta de dados inclui uma entrevista semiestruturada, um questionário estruturado aplicado aos frequentadores e

facilitadores – ao qual oito (8) pessoas responderam –, e a análise da obra de Rodrigo Savazoni, além de documentos institucionais, como relatórios e projetos desenvolvidos pelo Instituto.

O artigo está estruturado em quatro partes principais. No primeiro capítulo, apresentamos a metodologia utilizada, destacando como a IAD foi adaptada para analisar o Procomum. O segundo capítulo aborda a discussão conceitual sobre o “comum” de Ostrom e os desafios da gestão colaborativa, conectando esses conceitos aos espaços intermediários como o Instituto Procomum. O terceiro capítulo apresenta uma análise detalhada do Instituto, suas práticas de governança e os desafios que enfrenta. Por fim, no quarto capítulo, analisamos os dados coletados da entrevista, do questionário e da obra de Savazoni (2023), discutindo como os princípios de Ostrom se manifestam na prática cotidiana do Instituto, apontando os principais desafios e oportunidades de aprimoramento nas suas práticas colaborativas.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico usado para fundamentar as categorias de análise dessa pesquisa baseia-se na Análise Institucional e Desenvolvimento (IAD), desenvolvida por Elinor Ostrom, que é uma estrutura teórica que visa compreender como diferentes arranjos institucionais influenciam as interações humanas e, conseqüentemente, moldam os resultados em situações de ação coletiva. Com base nesse referencial, foram identificadas as categorias de análise e aplicadas para avaliar as entrevistas e as respostas do questionário.

A pesquisa foi conduzida por meio de: coleta de dados qualitativos, incluindo uma entrevista semiestruturada com um participante; um questionário estruturado, aplicado a frequentadores e facilitadores por meio do Google Forms; e análise da obra de Savazoni (2023), que oferece uma visão interna e aprofundada do Instituto Procomum. As perguntas foram guiadas pelas etapas da IAD e os princípios de Ostrom, abordando como os atores (frequentadores e facilitadores) percebem e vivenciam o espaço, quais são os recursos mais valorizados – como o acesso a espaços físicos, o compartilhamento de conhecimentos, a troca cultural e o apoio comunitário – e como ocorre a criação e aplicação de regras no Instituto Procomum.

O IAD ajuda a entender como regras e estruturas institucionais de uma organização afetam a forma como as pessoas interagem e trabalham juntas. Ele mostra que boas práticas institucionais (como transparência, regras claras e participação igualitária) podem levar a melhores resultados em termos de colaboração e uso sustentável de recursos, enquanto falhas institucionais (como a falta de inclusão ou regras confusas) podem prejudicar os objetivos

coletivos. Embora originalmente aplicada à gestão de recursos comuns, como florestas e pastagens, a IAD se mostrou flexível o suficiente para ser usadas em outros contextos, como espaços de inovação social e governança colaborativa.

O funcionamento do IAD é estruturado em torno da ideia de “arena de ação”, que descreve o espaço onde os indivíduos, influenciados por diferentes variáveis, interagem. A metodologia se concentra em componentes fundamentais que compõem essa arena: os atores, que são os indivíduos ou grupos envolvidos; as regras em uso, que determinam como as interações devem ocorrer; os recursos, que são os bens ou serviços compartilhados; e os resultados observáveis, que são os efeitos das interações e das decisões tomadas. O objetivo do IAD é identificar como essas variáveis interagem e quais padrões surgem, analisando como o comportamento dos atores é moldado por fatores institucionais.

Nesse sentido, os princípios desenvolvidos por Ostrom oferecem diretrizes claras para entender e avaliar tais arranjos. São eles: limites claramente definidos; regras adaptadas às condições locais; arranjos coletivos de tomada de decisão; monitoramento; sanções graduais; mecanismos de resolução de conflitos; reconhecimento mínimo dos direitos de organização; governança policêntrica.

Os princípios são complementares à estrutura do IAD, pois ajudam a detalhar as condições necessárias para que as interações coletivas resultem em gestão sustentável e colaborativa. O IAD se concentra em decompor a “situação de ação” em componentes analíticos (atores, regras, contexto físico, resultados), e os princípios fornecem orientações específicas sobre como cada um desses elementos deve ser organizado para alcançar resultados de governança eficazes.

A aplicação da metodologia IAD no Instituto Procomum permitirá analisar como a gestão colaborativa é implementada e como os princípios de Ostrom são aplicados na prática. O estudo buscou compreender como o Procomum organiza sua governança, como os frequentadores interagem e tomam decisões, e quais são os impactos dessas interações.

## **2. DISCUSSÃO CONCEITUAL**

### **2.1. O conceito de comum de Elinor Ostrom e os desafios da gestão colaborativa**

A compreensão da gestão colaborativa e a dinâmica dos espaços experimentais intermediários, como os laboratórios cidadãos, pode ser analisada a partir do conceito de

"comum" (*commons*)<sup>3</sup>, criado por Elinor Ostrom<sup>4</sup> (1990). Ao longo de sua obra, Ostrom contestou o conceito tradicional da "tragédia dos comuns", proposto por Garrett Hardin (1968), que sugeriu que a exploração individual de recursos comuns levaria a sua deterioração inevitável. Em vez disso, Ostrom afirmou que as comunidades podem gerenciar seus recursos de maneira sustentável – e geralmente fazem isso – por meio de instituições locais e práticas colaborativas. Ela enfatiza que “a tragédia dos comuns pode ser evitada por meio de auto-organização e a criação de instituições que permitem que os usuários de recursos comuns desenvolvam regras que se ajustem às suas circunstâncias específicas” (Ostrom, 1990). Essa visão é particularmente útil na gestão colaborativa, em que a participação ativa dos cidadãos é fundamental para a governança eficiente dos bens comuns.

A gestão colaborativa, conforme delineada por Ostrom, enfatiza a importância da auto-organização e da auto-governança. Ela identificou uma série de princípios que caracterizam a gestão bem sucedida dos recursos comuns<sup>5</sup>, incluindo a definição clara de limites, a congruência entre as regras de uso e as condições locais, a participação dos usuários na tomada de decisões, e a existência de mecanismos de monitoramento e sanção (Ostrom, 1990). Poteete, Ostrom e Janssen (2011, p. 317) complementam essa ideia ao afirmarem que

Quando usuários podem se envolver em uma negociação face a face e têm autonomia para mudar suas regras, é provável que tentem se organizar. Essa organização depende dos atributos do sistema de recursos, dos próprios usuários, que influenciam a confiança uns dos outros, e dos benefícios a serem alcançados, bem como dos custos necessários para atingi-los.

Esses princípios são importantes para a implementação de laboratórios cidadãos, que funcionam como espaços de experimentação e inovação social, porque fornecem uma base para a governança participativa e asseguram que os laboratórios sejam espaços inclusivos, sustentáveis e adaptativos. A interação entre cidadãos em tais laboratórios podem ser vista como uma aplicação prática dos princípios de Ostrom, onde co-criação de conhecimento e gestão compartilhada são fundamentais (Santos, 2013).

Embora os princípios de Ostrom forneçam uma base para a gestão colaborativa, a implementação desses princípios não está isenta de desafios. A gestão colaborativa em espaços intermediários, como laboratórios cidadãos, apresenta uma série de obstáculos que podem

---

<sup>3</sup> O conceito de “comum” refere-se a recursos que são compartilhados e geridos coletivamente por uma comunidade, sem que haja uma propriedade privada ou controle exclusivo do Estado. (Nota da autora)

<sup>4</sup> Elinor Ostrom (1933-2012) foi uma economista e cientista política estadunidense, ganhadora do Prêmio Nobel de Economia de 2009. Ela é conhecida por seu trabalho sobre governança de recursos comuns, desafiando a noção de que a exploração desses recursos é inevitável. (Nota da autora)

<sup>5</sup> No trabalho de Elinor Ostrom, os recursos comuns analisados se referem principalmente aos recursos naturais compartilhados. Alguns dos principais recursos estudados incluem: Sistemas de irrigação e bacias hidrográficas; Áreas de pasto; Florestas; e Terras de uso comum. (Nota da autora)

comprometer sua eficácia e a realização de seus objetivos. Esses desafios são multifacetados e podem ser analisados sob diversas perspectivas, incluindo a governança, a dinâmica de poder entre participantes, a comunicação e a integração de diferentes lógicas organizacionais.

Um dos principais desafios é a complexidade da governança em rede. De acordo com Senra e Oliveira (2018), a governança em rede envolve a interação social e a colaboração entre organizações autônomas, o que pode gerar tensões e conflitos de interesses entre membros da rede. Além disso, a gestão colaborativa frequentemente enfrenta desafios relacionados à comunicação e à coordenação entre os diversos atores envolvidos. A necessidade de alinhar as expectativas e as práticas de diferentes grupos pode levar a frustrações.

Outro aspecto relevante é que a diversidade de interesses e a heterogeneidade dos participantes podem complicar ainda mais a gestão colaborativa. Como aponta Vivaldini e Pires (2012), a gestão da demanda em contextos colaborativos revela que a diversidade de perspectivas pode ser tanto uma fonte de inovação quanto um obstáculo à tomada de decisões. Os desafios dos laboratórios cidadãos incluem a definição clara de seus princípios e metodologias, a necessidade de mudanças culturais, e a disputa sobre suas potencialidades e direções. Essas questões mostram que, além da necessidade de alinhamento e facilitação de diálogos, é fundamental que os espaços experimentais estabeleçam uma base metodológica sólida e inclusiva que contemple a diversidade dos participantes e que evite vieses de representação.

A falta de recursos e suporte institucional também é um obstáculo, a falta de apoio institucional pode limitar a eficácia das iniciativas colaborativas. Sem suporte adequado, as iniciativas podem falhar em alcançar seus objetivos e em sustentar colaboração a longo prazo. Outro ponto é a avaliação e mensuração dos resultados das iniciativas colaborativas. A falta de métricas adequadas pode dificultar a identificação de áreas que necessitam de melhoria e a demonstração do impacto das iniciativas. Estabelecer critérios de avaliação robustos é fundamental para garantir que os princípios de Ostrom sejam verdadeiramente eficazes na gestão de espaços colaborativos.

Apesar desses desafios, os laboratórios cidadãos podem ser vistos como uma forma contemporânea de “*commons*”, onde o conhecimento e as práticas são produzidos por diversos atores sociais. A ideia de coprodução, que é central na obra de Ostrom, sugere que a eficácia das políticas públicas e da gestão de recursos dependem da colaboração entre governo, sociedade civil e setor privado (Ducy, 2013; Cabrera, 2016). Em contexto de crise ambiental e social, como as que enfrentamos atualmente, a coprodução se torna ainda mais relevante, pois

permite a adaptação e a resiliência das comunidades frente a desafios complexos (Paniagua e Vergara, 2022). Outro conceito relevante na obra da autora que se aplica à ideia dos laboratórios cidadãos é o conceito de “mundo comum”, pois enfatiza a importância do espaço compartilhado onde as interações sociais e a colaboração ocorrem. Sendo uma questão de construir um senso de comunidade e responsabilidade compartilhada entre os usuários.

Além disso, a análise institucional proposta por Ostrom, conhecida como *Institutional Analysis and Development* (IAD), fornece um quadro teórico para entender como as regras e instituições afetam a gestão dos recursos naturais. Este modelo pode ser aplicado para avaliar a eficácia dos espaços intermediários, como laboratórios cidadãos, considerando como as estruturas institucionais influenciam a colaboração e a inovação. A IAD enfatiza a importância de contextos locais e a necessidade de adaptar as soluções às especificidades de cada situação, o que é particularmente pertinente em ambientes urbanos onde desafios são multifacetados e dinâmicos (Miguez e Gil, 2011).

A relação entre o conceito de comum de Ostrom e a gestão colaborativa é ainda mais evidenciada pela necessidade de reciprocidade e confiança entre os participantes. Ostrom argumentou que a norma de reciprocidade é fundamental para o sucesso da gestão dos recursos comuns, pois promove a cooperação e a solidariedade entre usuários (Sabourin, 2010; Pereira, 2015). Em laboratórios cidadãos, essa reciprocidade se manifesta na construção de redes sociais e de um capital social que facilite a colaboração e a troca de conhecimentos. E a confiança entre os participantes é um elemento crítico que pode determinar o sucesso ou fracasso de iniciativas colaborativas, uma vez que a disposição para compartilhar informações e recursos é essencial para inovação e resolução de problemas (Vivaldini, 2017).

A gestão colaborativa, inspirada nos princípios de Ostrom, também se destaca em contextos de governança policêntrica, onde múltiplos níveis de governo e atores sociais interagem para gerenciar recursos comuns. A abordagem policêntrica reconhece que a diversidade de interesses e a complexidade dos sistemas sociais e ecológicos exigem soluções flexíveis e adaptativas (Paniagua e Vergara, 2022).

Em laboratórios cidadãos, essas abordagens se traduzem na capacidade de experimentar diferentes modelos de governança e na inclusão de diversas vozes e perspectivas nas tomadas de decisões. A capacidade de aprender com a prática e de adaptar as estratégias de gestão em resposta a novas informações e desafios é uma característica da gestão colaborativa (Miguez e Gil, 2011).

## 2.2. Laboratórios comuns como espaços intermediários

A gestão colaborativa de recursos comuns, conforme discutido, sustenta-se em práticas locais e coletivas que garantem a sustentabilidade e a participação ativa das comunidades envolvidas. No contexto dos laboratórios comuns/cidadãos, essa lógica se traduz em espaços que operam com base em princípios de abertura, horizontalidade e autogestão, priorizando a construção dos comuns e a defesa da vida por meio de uma ética dos cuidados (Quijano, 2018; Zasso, 2022). Esses laboratórios não apenas compartilham recursos e conhecimentos, mas também facilitam a experimentação coletiva, promovendo inovações sociais que emergem de uma lógica de cocriação.

Além do Instituto Procomum, há outros exemplos que demonstram essas práticas de governança colaborativa, como o Medialab-Prado, em Madri. Fundado em 2000, o Medialab-Prado foi um dos primeiros a utilizar o termo “laboratório cidadão” para descrever suas atividades e tendo sido fonte de inspiração para o próprio Procomum desenvolver sua forma de agir (Savazoni, 2023). Este conceito se expandiu amplamente na América Latina desde a década de 2010, com iniciativas como o programa *Inovacion Ciudadana*<sup>6</sup> da SEGIB (Secretaria Geral Ibero-Americana), responsáveis por promover a implementação desses espaços em diversos países ibero-americanos (Araújo, 2018; Zasso, 2022).

Esses laboratórios comuns são uma forma específica dentro do escopo mais amplo dos espaços experimentais intermediários, como centros culturais digitais, *hubs* criativos e *makerspaces*. O que diferencia os laboratórios comuns dos outros modelos é seu foco na mediação de relações sociais e na criação de novas formas de organização cultural e participação comunitária. Conforme Poli, Magkou e Pélisser (2022) apontam, esses ambientes são projetados para fomentar proximidades territoriais e dinâmicas colaborativas que vão além da inovação tecnológica, priorizando a criação de vínculos sociais e o fortalecimento de redes locais.

## 3. INSTITUTO PROCOMUM E DESAFIOS PRÁTICOS

O Instituto Procomum, localizado em Santos, é uma organização sem fins lucrativos dedicada à promoção de práticas colaborativas e inovadoras, com o objetivo de criar um espaço

---

<sup>6</sup> A Rede de Laboratórios de Inovação Cidadã da Ibero-América está composta por instituições e iniciativas que se configuram como espaços para a experimentação, abertos, colaborativos e não competitivos, onde os cidadãos trabalham diretamente no desenho e desenvolvimento de projetos que abordam os desafios específicos das suas próprias comunidades. (Ciudadania 20, 2017 apud Araújo, pág. 73, 2018)

de experimentação e aprendizado. Desde sua fundação, o Instituto se posiciona como um catalisador de iniciativas que visam transformar a realidade social e cultural da região, promovendo a participação ativa da comunidade por meio de metodologias inclusivas e horizontais. Sua missão, conforme descrito pelos próprios fundadores, é criar ambientes que fomentem a inovação social e cultural, fortalecendo a diversidade, a inclusão e a defesa do “comum”, conceito que o próprio Instituto utiliza para definir sua abordagem colaborativa e comunitária.

Inspirado nas ideias de Ostrom, o Procomum adota a governança colaborativa como referência para suas práticas institucionais (Savazoni, 2023). O uso do conceito de “comum”, central na obra de Ostrom, reflete a intenção do Instituto de criar um espaço onde os recursos sejam geridos coletivamente pelos seus usuários, de maneira sustentável e equitativa. No entanto, como em qualquer organização que se baseia em modelos de gestão colaborativa, a viabilidade dessas práticas está diretamente ligada a diversos fatores, incluindo as estruturas institucionais adotadas, os desafios de manter coesão entre participantes e, especialmente, os modelos de financiamento que a sustentam. Quem de fato participa desses processos de cocriação? Como o Instituto garante que a diversidade de vozes seja ouvida de maneira justa, evitando que decisões importantes sejam dominadas por atores mais influentes? Além disso, a dependência de financiamento privado e de parcerias públicas levanta questões sobre a autonomia e a coerência da missão do Procomum. Para compreender como essas questões se manifestam, analisaremos a estrutura de governança e práticas, considerando como essas informações refletem suas aspirações e desafios.

A governança da organização é caracterizada por uma estrutura de coordenação que inclui um conselho composto por cinco membros e uma diretoria formada por três pessoas, eleitas a cada quatro anos. Além disso, o Instituto conta com uma equipe de profissionais dedicada à gestão e facilitação de atividades, sendo que alguns membros possuem dedicação parcial de tempo. Como parte de sua estratégia de transparência e monitoramento, há a elaboração de relatórios periódicos que avaliam o impacto das iniciativas e asseguram a coerência das atividades. Esses relatórios também servem como uma ferramenta de reflexão crítica, ajudando a identificar desafios recorrentes e áreas que precisam de aprimoramento.

A estrutura organizacional do instituto, baseada em Grupos de Trabalho (GTs), é uma tentativa de promover a autogestão e a horizontalidade nas decisões. Esses GTs são formados por iniciativas coletivas propostas pelos próprios usuários e têm autonomia para definir suas atividades e periodicidade de reuniões. No entanto, a manutenção da coesão e do compromisso

entre os membros tem sido um desafio constante. O relatório de 2022 destacou a criação de 39 GTs, com uma representatividade diversa, onde 70% dos líderes se autodeclararam pretos e pardos, e 60% eram mulheres (Procomum, 2022). Embora esses números sejam um indicativo positivo de inclusão, é necessário questionar até que ponto essa diversidade está refletida nas decisões mais estratégicas e nas dinâmicas de poder dentro da organização.

A participação ativa é incentivada por atividades regulares, como “quinta-feira de ateliês abertos” e programação aos sábados, que promovem a interação contínua entre diferentes grupos e têm a intenção de fortalecer o sentimento de pertencimento. Além disso, há a realização de uma chamada pública para definir a continuidade dos GTs e a formação de novos grupos, criando oportunidades para o engajamento contínuo e o surgimento de novas lideranças (Procomum, 2022).

O Instituto adota uma metodologia chamada “Nosso Jeito” ou pedagogia do “(Pro)Comum”, que se baseia em sete passos fundamentais: identificação; mobilização de recursos; chamamento; encontro; acontecimento; colheita; história (Savazoni, 2023). Essa abordagem busca garantir que os projetos desenvolvidos pelo Instituto estejam enraizados na realidade e nas necessidades locais. Um exemplo concreto da aplicação dessa metodologia é o Fundo de Ativação Procomum (FAP), criado com o objetivo de fomentar a comunidade local por meio de distribuição de recursos. Contudo, os resultados do FAP, embora bem intencionados, tiveram impacto limitado, destacando a importância de se avaliar criticamente as práticas e os resultados dessas iniciativas.

A Teoria da Mudança utilizada pelo Instituto é uma tentativa de medir o impacto de seus projetos de forma mais rigorosa. Dividida em cinco impactos desejados e nove resultados de longo prazo, essa teoria busca avaliar se as ações realizadas estão contribuindo para a colaboração, criatividade, autogovernança e promoção de políticas públicas que beneficiam o bem comum. No entanto, os balanços das atividades também indicam que ainda há desafios em traduzir essas metas em resultados práticos consistentes. A continuidade das atividades, o surgimento de novas lideranças e o fortalecimento de redes cooperativas são áreas que exigem atenção contínua para que o Instituto possa manter sua relevância e impacto social.

É por meio das iniciativas apresentadas que o Procomum tenta traduzir a autogestão e a responsabilização em ações concretas, alinhando-se à visão de que os recursos compartilhados podem ser geridos de forma eficaz por suas próprias comunidades. No entanto, como o próprio Instituto reconhece em seus relatórios, a aplicação desses princípios enfrenta desafios recorrentes, especialmente no que se refere à manutenção da coesão interna e à

obtenção de resultados práticos. A visão que o Procomum tem de si mesmo é de uma organização que se esforça para ser um exemplo de governança comum, embora reconheça que ainda há muito a ser aprimorado para que suas práticas alcancem todo potencial desejado.

Para aprofundar essa análise e compreender melhor as dinâmicas internas do Instituto sob a ótica de seus participantes, o próximo capítulo explora os dados obtidos por meio da entrevista e questionário.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos resultados foi conduzida combinando dados qualitativos e quantitativos. A escolha da escala Likert para as questões quantitativas (de 1 a 5) foi fundamentada em sua capacidade de captar nuances nas percepções dos participantes sobre os temas investigados, como governança, participação e uso dos recursos. Esse modelo permite que os respondentes expressem a intensidade de suas percepções<sup>7</sup>. A utilização dessa escala facilita a identificação de padrões gerais nas respostas e proporciona uma visão quantificada que complementa as respostas qualitativas. Dessa forma, o questionário foi estruturado em duas partes: uma seção com perguntas baseadas em uma escala de 1 a 5; e uma seção de perguntas abertas, permitindo que os entrevistados fornecessem respostas mais detalhadas sobre suas experiências, proporcionando uma compreensão mais profunda e contextualizada de como essas percepções se manifestam nas interações cotidianas e nas práticas colaborativas. Esse questionário foi feito pelo Google Forms e enviado para um grupo inicial de participantes por meio de suas redes sociais.

Além disso, esta pesquisa inclui uma entrevista semiestruturada com um dos colaboradores<sup>8</sup> do Instituto. No total, oito (8) respondentes participaram do questionário estruturado. Para enriquecer a análise e contextualizar as percepções dos participantes, também foi considerada a visão de Rodrigo Savazoni<sup>9</sup> (2023) em sua tese de doutorado sobre o Instituto Procomum. Savazoni traz uma visão interna sobre os princípios que norteiam o Instituto, suas práticas de governança e o conceito de “comum” que é promovido pelo espaço. Este “combo” de dados – quantitativo, qualitativo e documental – visa responder de forma mais abrangente à pergunta central da pesquisa sobre a implementação dos princípios de Ostrom no Instituto Procomum.

---

<sup>7</sup> Estamos considerando: 5 = concordo totalmente; 4 = concordo parcialmente; 3 = não concordo e nem discordo; 2 = discordo parcialmente; 1 = discordo totalmente.

<sup>8</sup> Por pedido do participante, sua identidade será mantida anônima.

<sup>9</sup> Rodrigo Savazoni é pesquisador, escritor e ativista cultural, além de um dos idealizadores do Instituto Procomum. (Nota da autora)

É importante ressaltar que o número de participações nesta pesquisa foi relativamente pequeno, o que pode influenciar a generalização dos resultados. A limitação no número de entrevistados pode restringir a diversidade de perspectivas e experiências representadas, dificultando uma análise mais ampla das práticas do Instituto. Além disso, houve dificuldades na obtenção de participantes, o que pode indicar tanto um interesse restrito quanto dificuldade de acesso ao grupo. Assim, a análise deve se concentrar nas nuances e contextos específicos apresentados nas respostas, reconhecendo que, embora valiosas, essas informações podem não capturar a complexidade total da dinâmica da governança colaborativa. Apesar dessas limitações, os dados coletados oferecem perspectivas relevantes sobre a experiência dos participantes.

Os blocos de perguntas foram organizados com base nos elementos centrais da Análise Institucional e de Desenvolvimento (IAD), destacando-se aqui as percepções dos participantes sobre cada um deles. Além disso, são incluídos trechos da obra de Savazoni (2023) e da entrevista realizada, que ilustram e complementam as respostas dos participantes, relacionando o conteúdo teórico com a prática cotidiana no Instituto.

Sobre o primeiro bloco de perguntas (situação de ação e atores) as respostas revelam uma percepção predominantemente positiva dos participantes em relação à experiência do Instituto, com destaque para as oportunidades de aprendizado e a acolhida recebida. O entrevistado ressaltou: “A possibilidade de troca entre diversos atores do Instituto enriquece o processo de aprendizado e cria um ambiente acolhedor, onde me sinto parte de algo maior”.

Savazoni (2023) observa que o Instituto “impulsiona a agenda do comum no Brasil” com uma abordagem que “valoriza as múltiplas vozes e a troca de conhecimentos, assegurando que todos possam contribuir e beneficiar-se” (2023, p. 52), evidenciando como as dinâmicas de troca promovem um senso de pertencimento e envolvimento comunitário. A importância dos recursos também foi bem avaliada, reforçando a ideia de que a infraestrutura e as ferramentas disponíveis são fundamentais para o desenvolvimento dos projetos (ver tabela 1).

No entanto, quanto à percepção de igualdade, enquanto muitos reconhecem os esforços da equipe para promover a inclusão, alguns participantes mencionaram a existência de grupos fechados e a falta de transparência nas interações, o que pode impactar a sensação de equidade. O entrevistado observou: “São muitas demandas e individualidades, percebi o esforço da equipe em envolver a todos, porém alguns ficaram no caminho por iniciativa própria. Trabalhar coletivamente exige flexibilidade, e nem todos desenvolveram essa habilidade”. Isso sugere que, além das regras formais, as normas sociais não codificadas influenciam as relações de

poder e inclusão. Ainda na entrevista: “As oportunidades parecem igualitárias, mas a falta de experiência em algumas áreas não foi totalmente suprida pela equipe, o que ocasionou diferenças nos resultados”.

De acordo com Ostrom (1990), as regras informais desempenham um papel crucial na manutenção de um sistema colaborativo, e a falta de alinhamento dessas normas com os princípios de equidade e participação pode enfraquecer a governança.

**Tabela 1** – Situação de ação e atores.

Bloco	Pergunta	Agrupamento de respostas (Número de votos)	Comentários principais
Situação de ação e atores	Experiência geral	Concordo total.: 5 Concordo parcial.: 2 Não concordo nem discordo: 1 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	O aprendizado e a colhida foram frequentemente citados
	Importância dos recursos	Concordo total.: 5 Concordo parcial.: 2 Não concordo nem discordo: 1 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Recursos essenciais para projetos e aprendizados
	Igualdade na participação	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 3 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Preocupações sobre grupos fechados e transparência

O segundo bloco (regras de uso), as respostas revelam percepções mistas sobre a clareza e a eficácia das regras e da gestão de recursos. Para a clareza das regras há indicação de que, apesar de algumas incertezas, a maioria dos participantes considera as regras relativamente claras. Para o nosso entrevistado: “Percebi que as regras são bem intencionadas, mas às vezes falta clareza e sinto que nem todos participaram da criação delas”. Esse relato evidencia que, embora as regras tenham sido desenvolvidas com uma visão colaborativa, ainda há desafios quanto à clareza e participação equitativa na formulação dessas regras. Savazoni afirma que “as regras cocriadas são vivas e passíveis de renegociação” (2023, p.156), indicando que o Instituto valoriza a adaptação e flexibilidade. Segundo ele, no Instituto essas normas são estabelecidas de forma colaborativa e revisadas periodicamente, garantindo que permaneçam relevantes e atendam aos interesses coletivos. No entanto, a participação dos frequentadores na criação das regras sugere que muitos se sentem excluídos desse processo, com uma significativa parte das

respostas na faixa negativa.

Quanto ao respeito às regras, mostra que, de modo geral, os participantes acreditam que as regras são respeitadas. A flexibilidade das regras também é percebida positivamente, embora alguns participantes tenham indicado que ainda existe um espaço para melhorias nesse aspecto (ver tabela 2). Essas percepções mistas dos entrevistados, somadas às críticas sobre a exclusão de alguns participantes na criação das regras, indicam a necessidade de ajustes nos arranjos institucionais. Ostrom (1990) enfatiza que as regras devem estar alinhadas com as condições locais, mas também recomenda que a clareza e a previsibilidade dessas regras sejam mantidas. Nesse sentido, a falta de clareza na aplicação das normas pode comprometer a confiança dos participantes na governança do Instituto.

**Tabela 2** – Regras de uso.

Bloco	Pergunta	Agrupamento de respostas (Número de votos)	Comentários principais
Regras de uso	Clareza das regras	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 2 Não concordo nem discordo: 3 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Percepção da maioria positiva.
	Participação na criação das regras	Concordo total.: 2 Concordo parcial.: 1 Não concordo nem discordo: 3 Discordo parcial.: 2 Discordo total.: 0	Percepção de participação limitada; notas baixas.
	Respeito às regras	Concordo total.: 1 Concordo parcial.: 4 Não concordo nem discordo: 3 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Respeito às regras geralmente bem avaliado.
	Flexibilidade das regras	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 0 Não concordo nem discordo: 4 Discordo parcial.: 1 Discordo total.: 0	Flexibilidade percebida, mas algumas notas médias.

Sobre o terceiro bloco (recursos e bens comuns) o acesso equitativo aos recursos foi avaliado de forma positiva. Savazoni menciona a importância do “LAB Procomum como um espaço que oferece meios de produção e criação, acessível a todos os comuneiros” (2023, p. 88). Essa afirmação é corroborada pelas respostas dos participantes, que reconhecem a disponibilidade dos recursos. No entanto, os comentários qualitativos destacam uma preocupação sobre a falta de clareza na divulgação das informações sobre recursos disponíveis, o que pode dificultar seu uso efetivo (ver tabela 3). Como o entrevistado expressou: “Os recursos existem e estão dispostos. Porém, não há clareza na divulgação e isso dificulta bastante um melhor aproveitamento”. Conforme Ostrom (1990) ressalta, uma comunicação acessível sobre a alocação e o uso dos recursos é fundamental para promover a confiança e a eficácia no autogoverno de espaços comuns. Dessa forma, a clareza na divulgação poderia fortalecer o acesso e promover um uso mais eficaz dos recursos compartilhados.

**Tabela 3** – Recursos e bens comuns.

Bloco	Pergunta	Agrupamento de respostas (Número de votos)	Comentários principais
Recursos e bens comuns	Acesso equitativo aos recursos	Concordo total.: 2 Concordo parcial.: 2 Não concordo nem discordo: 4 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Bom acesso, mas falta clareza na divulgação.
	Gestão colaborativa dos recursos compartilhados	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 1 Não concordo nem discordo: 4 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Gestão colaborativa vista como positiva, mas há espaço para melhorias.

As respostas deste quarto bloco (tomada de decisões) também revelam percepções variadas. Para a avaliação do processo de tomada de decisão sugere uma percepção geralmente positiva, mas a presença de uma nota negativa indica que alguns participantes têm preocupações significativas.

Savazoni enfatiza o LAB Procomum como um “dispositivo político de transformação social, onde a participação coletiva é incentivada para fortalecer a autonomia e o senso de pertencimento dos participantes” (2023, p. 95). Ainda assim, as respostas sobre a abertura de espaços para discussão mostram que, embora existam oportunidades para debate, a percepção de acessibilidade e inclusão pode ser melhorada. Isso é corroborado pelas notas ao incentivo à

participação ativa, que é considerada positiva, mas indica que ainda existem barreiras a serem superadas.

Como comentou o entrevistado: “Nem sempre me sinto à vontade para expressar minhas opiniões, pois percebo que alguns espaços são dominados por vozes mais experientes”. A questão das barreiras à participação destaca a divulgação como um ponto crítico. Como apontou nosso entrevistado: “A divulgação é esparsa e às vezes só ficamos sabendo das decisões depois que elas já foram tomadas”. Vários participantes também mencionaram que a falta de informações claras e acessíveis dificulta sua participação, sugerindo que o Instituto deve melhorar seus canais de comunicação (ver tabela 4).

**Tabela 4** – Tomada de decisões.

Bloco	Pergunta	Agrupamento de respostas (Número de votos)	Comentários principais
Tomada de decisões	Avaliação do processo de tomada de decisão	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 2 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 1	A maior parte da nota é positiva, mas há nota negativa.
	Abertura de espaços para discussão	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 2 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 1 Discordo total.: 0	Percepção de que há espaços, mas com algumas limitações.
	Incentivo à participação ativa	Concordo total.: 5 Concordo parcial.: 0 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 1 Discordo total.: 0	Incentivo visto como positivo, mas ainda há espaço para melhorias.
	Barreiras à participação	N/A	A divulgação é apontada como uma barreira significativa.

\*N/A: Não aplicável

No quinto bloco (monitoramento e sanções) para avaliação dos mecanismo de monitoramento indica uma percepção positiva, sugerindo que os participantes confiam nos processos estabelecidos. Savazoni (2023) ressalta a importância do Comitê de Proteção e Prevenção à Violência, que busca fortalecer as medidas de monitoramento e garantir um ambiente seguro. Essa perspectiva é corroborada por nosso entrevistado, que afirmou: “Sinto

que há um acompanhamento das atividades, o que ajuda a manter o ambiente organizado e seguro”.

A avaliação do processo de resolução de conflitos demonstra uma satisfação geral. Contudo, os comentários indicam que, embora tenha havido escuta ativa durante as mediações, a ausência de uma construção coletiva é uma preocupação expressa. Como comentou o entrevistado: “Durante minha participação, o conflito foi mediado pela equipe trazendo propostas e informações, mas senti que faltou um fechamento coletivo para o conflito”. Muitos participantes relataram que a mediação não resultou em uma resolução eficaz do problema, mas sim em uma intervenção que pode não ter solucionado as causas subjacentes.

Para as sanções aplicadas há a percepção que elas são inconsistentes e talvez não suficientemente eficazes. O entrevistado mencionou: “As sanções parecem variáveis e, às vezes, as pessoas não sentem que há consequências para as ações que prejudicam o coletivo”. Por fim, a avaliação da eficácia na resolução dos conflitos foi positiva, mas os relatos ressaltam que, em muitos casos, a intervenção foi mais sobre mediação do que uma real solução dos problemas, o que poderiam levar a novos conflitos no futuro (ver tabela 5).

Isso sugere que há um espaço para aprimoramento nos processos de resolução, de forma a evitar conflitos recorrentes e promover uma coesão maior no Instituto. Segundo Ostrom (1990), mecanismo de monitoramento e sanções são essenciais para assegurar que os acordos sejam respeitados e que o sistema funcione de maneira sustentável.

**Tabela 5** – Monitoramento e sanções.

Bloco	Pergunta	Agrupamento de respostas (Número de votos)	Comentários principais
Monitoramento e sanções	Avaliação dos mecanismos de monitoramento	Concordo total.: 4 Concordo parcial.: 2 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Percepção geralmente positiva, com notas medianas.
	Avaliação do processo de resolução de conflitos	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 3 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Bom nível de satisfação, mas com espaço para melhorias.
	Descrição da experiência com resolução de conflitos	N/A	Processos de escuta ativa e mediação, mas sem construção coletiva.

	Avaliação das sanções aplicadas	Concordo total.: 4 Concordo parcial.: 0 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 2 Discordo total.: 0	Sanções percebidas como inconsistentes e limitadas.
--	---------------------------------	--	---

\*N/A: Não aplicável

As resposta para o sexto bloco (resolução de conflitos), revelam uma percepção crítica sobre. Embora os participantes indiquem algum nível de eficácia, muitos sentem que a mediação não resultou em uma solução real (ver tabela 6). Como o entrevistado observou:

Como disse, o conflito foi mediado pela equipe, trazendo profissionais de psicologia para interações com os participantes. Mas não houve ao meu ver uma resolução e sim uma medida, uma mediação. Quem aproveitou o aprendizado ok! Quem não aproveitou, provavelmente entrará em novos conflitos sobre a mesma ótica. (Entrevistado, 2024)

Este comentário reflete uma preocupação que Ostrom enfatiza em sua obra: a importância de não apenas resolver conflitos de forma imediata, mas de implementar mecanismos de resolução que garantam que as soluções sejam efetivas e sustentáveis a longo prazo. Ostrom (1990) argumenta que um sistema de governança eficaz deve incluir processos de resolução de conflitos que não só abordem a questão em si, mas que também permitam a aprendizagem e adaptação contínuas entre os participantes. Nesse sentido, Savazoni (2023) também enfatiza a importância de um ambiente onde as divergências sejam acolhidas e onde a negociação coletiva seja um processo contínuo. Ele sugere que a construção de um espaço de diálogo e troca mútua é essencial para a sustentabilidade das práticas do Instituto, pois permite que os participantes se sintam parte de uma comunidade onde suas preocupações são ouvidas e tratadas de maneira construtiva.

Portanto, recomenda-se que o Instituto avalie e melhore suas práticas de mediação. Isso implica em desenvolver um entendimento mais profundo das dinâmicas de conflito, promovendo um espaço onde os participantes possam expressar suas preocupações de forma aberta e construtivas, e onde as soluções sejam cocriadas.

**Tabela 6** – Resolução de conflitos.

Bloco	Pergunta	Agrupamento de respostas (Número de votos)	Comentários principais
Resolução de conflitos	Eficácia na resolução de conflitos	Concordo total.: 4 Concordo parcial.: 1 Não concordo nem discordo: 3 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Eficácia percebida, mas críticas sobre a falta de resolução final.
	Descrição da experiência	N/A	Mediação realizada por psicólogos, mas sem resolução eficaz; potencial para novos conflitos.

\*N/A: Não aplicável

O sétimo bloco (impactos das práticas colaborativas) indicam uma avaliação positiva. Os participantes destacaram o impacto direto do Instituto na comunidade, ressaltando que todas as atividades são abertas, e gratuitas. Esse aspecto reflete o princípio de Ostrom que defende a distribuição equitativa dos benefícios gerados, ao aproximar a comunidade dos recursos e conhecimentos oferecidos criando um ambiente onde os benefícios são de fato compartilhados. Os comentários enfatizam que as práticas colaborativas têm um efeito transformador em suas atividades e interações. Como apontou nosso entrevistado:

Observando os desdobramentos do projeto “Nós da Catraia”, que realizou um inventário colaborativo do patrimônio da região, percebo como foi enriquecedor exercitar a percepção da comunidade sobre as características e transformações do território. Depois dessa experiência, os participantes passaram a ter um olhar mais atencioso em relação ao local e a compartilhar o que aprenderam com outras pessoas. Vi essas mesmas pessoas convidando outras para conhecer o espaço, o que amplia a rede de participação e a efetividade das ações realizadas. (Entrevistado, 2024)

Esse testemunho destaca como a participação ativa não só fomenta o aprendizado individual, mas também fortalece o tecido social da comunidade.

Essa ideia é corroborada por Savazoni, que destaca

A articulação de um laboratório cidadão como instituição do comum é, essencialmente, um processo participativo, de coprodução política. Pesquisa-participante, de método cartográfico, realizada por um sujeito político que dedica sua vida à construção do comum e que, para tanto, se coloca em relação com inúmeros outros agentes (humanos e não humanos) no processo de pesquisar e intervir (2023, p.37)

A conexão com os princípios de Ostrom é clara, pois ela enfatiza que a gestão eficaz do comum deve envolver a inclusão da comunidade no processo de tomada de decisões e na criação de regras que garantam equidade e justiça. Muitos participantes relataram que a escuta

ativa e a valorização das ideias de todos são componentes essenciais do trabalho coletivo (ver tabela 7). Isso não apenas enriquece a experiência de colaboração, mas também constrói um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada, fundamentais para a sustentabilidade das ações coletivas.

**Tabela 7** – Impactos das práticas colaborativas.

Bloco	Pergunta	Agrupamento de respostas (Número de votos)	Comentários principais
Impactos das práticas colaborativas	Impacto percebido das práticas colaborativas	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 3 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Impacto direto nas atividades da comunidade e na valorização do comum.
	Impacto das práticas colaborativas nas atividades	Concordo total.: 5 Concordo parcial.: 1 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Influência positiva nas interações e no trabalho coletivo.

Para o oitavo e último bloco (eficiência e sustentabilidade), as respostas refletem uma percepção positiva. Os participantes reconhecem a eficácia do Instituto em promover um ambiente colaborativo, mas também identificam desafios significativos que podem afetar a sustentabilidade dessas práticas. Savazoni (2023) discute os desafios de sustentabilidade financeira enfrentados pelo Procomum, apontando a importância da criação de redes de apoio e a colaboração com outras iniciativas. Essas colaborações visam fortalecer uma base de sustentabilidade que não depende exclusivamente de recursos tradicionais. A articulação com essas redes não apenas amplia as possibilidades de financiamento, mas também reforça o compromisso do Instituto com uma gestão que prioriza a independência financeira e a continuidade das práticas colaborativas. Como observou nosso entrevistado:

Acredito que o verdadeiro desafio está no pós, mas isso também é abordado com cuidado durante a execução das ações. Vejo que tudo o que é realizado considera como isso pode se desenvolver organicamente no futuro e como pode impactar o território a longo prazo. Embora trabalhar com o futuro seja incerto e algumas atividades não atinjam o impacto desejado, a maioria delas tem mostrado resultados positivos após sua conclusão. (Entrevistado, 2024)

Esse depoimento destaca a necessidade de uma gestão adaptativa, um dos princípios centrais da abordagem de Ostrom, que sugere que as regras e práticas devem ser flexíveis e ajustáveis às condições em constante mudança. Os comentários dos participantes enfatizam

que, embora o espaço seja aberto a todos e incentivem novas ideias e perspectivas, isso traz a necessidade de flexibilidade nas regras e criatividade da equipe para manter a democracia e a colaboração. A diversidade de vozes e experiências é um ativo valioso, mas pode dificultar a coesão se não houver um gerenciamento cuidadoso. Além disso, os desafios relacionados ao financiamento das atividades foram destacados como uma preocupação central para garantir a continuidade das práticas colaborativas (ver tabela 8).

**Tabela 8** – Eficiência e sustentabilidade.

Bloco	Pergunta	Agrupamento de respostas (Número de votos)	Comentários principais
Eficiência e sustentabilidade	Eficiência do Instituto na implementação de práticas colaborativas	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 3 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Percepção positiva, mas com reconhecimento de desafios.
	Sustentabilidade das práticas colaborativas	Concordo total.: 3 Concordo parcial.: 3 Não concordo nem discordo: 2 Discordo parcial.: 0 Discordo total.: 0	Sustentabilidade vista como um desafio devido a várias dinâmicas.

Com base na análise dos dados coletados, fica evidente que o Instituto Procomum tem feito avanços significativos na implementação de práticas de governança colaborativa e na promoção do “comum” conforme inspirado pelos princípios de Ostrom. No entanto, também emergem desafios claros relacionados à inclusão, participação ativa, clareza nas regras e sustentabilidade a longo prazo. Em síntese, o Instituto exemplifica uma organização comprometida com a construção de um espaço colaborativo e inclusivo, mas que ainda enfrenta obstáculos típicos de um modelo de governança comum em constante evolução (ver gráfico resumido em anexo B).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entrevistas e a análise quantitativa e qualitativa dos dados revelam que o Instituto, de fato, tem feito importantes progressos na aplicação dos princípios de governança comum delineados por Ostrom. A gestão colaborativa do Instituto, com suas práticas de autogestão e responsabilização, reflete um esforço contínuo para criar um espaço inclusivo e participativo, alinhado com a ideia de que os recursos compartilhados podem ser administrados

de forma sustentável pela própria comunidade. No entanto, à luz da estrutura analítica da IAD, alguns desafios institucionais tornam-se evidentes. A participação nas tomadas de decisões, por exemplo, embora positiva em muitos aspectos, ainda enfrenta barreiras ligadas à comunicação e ao acesso equitativo às informações, o que compromete a inclusão total dos participantes.

Além disso, a flexibilidade das regras e a transparência dos processos decisórios receberam avaliações variadas, sugerindo que, embora os princípios estejam em vigor, sua aplicação ainda pode ser aprimorada. Sob a ótica da IAD, isso sugere que as estruturas formais e informais que moldam as interações dentro do Instituto precisam ser ajustadas para garantir que todos os atores se sintam igualmente representados e envolvidos no processo. Outro ponto de destaque foi a sustentabilidade das práticas, fortemente influenciada pela dependência de financiamento externo e pela necessidade de fortalecer mecanismo de segurança de governança interna que garantam a continuidade e a coesão das atividades.

Os resultados desta pesquisa oferecem perspectivas relevantes para aprimoramento da gestão colaborativa. O reconhecimento das barreiras à inclusão e à participação ativa sugere que o Instituto poderia desenvolver novos mecanismos de comunicação e maior transparência nas decisões, incentivando uma cultura de escuta mais ampla e inclusiva. A implementação de processos mais transparentes e flexíveis não apenas fortaleceria a coesão interna, como também aumentaria o sentimento de pertencimento entre os participantes, o que é essencial para a sustentabilidade a longo prazo.

Portanto, a análise dos dados sob a perspectiva da IAD indica que, embora o Instituto tenha consolidado sua atuação como um laboratório cidadão de referência, na região, a efetividade de sua governança colaborativa ainda depende de ajustes em sua estrutura institucional e na aplicação de seus princípios de gestão comum. Para alcançar seu potencial, o Instituto precisará continuar ampliando suas práticas, especialmente no que diz respeito à inclusão equitativa, clareza das regras e mecanismos de monitoramento, fatores essenciais para a sustentabilidade de qualquer sistema de governança comum.

Além dos desafios específicos identificados, as limitações decorrentes do número reduzido de entrevistados indicam que futuras investigações poderiam ampliar essa amostragem para incluir uma gama mais diversa de participantes. Estudos adicionais que explorem a experiência de novos grupos de frequentadores ou que acompanhem o desenvolvimento do instituto ao longo do tempo podem fornecer uma visão mais aprofundada sobre as dinâmicas colaborativas e os desafios de governança.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, V. de C.; SOUZA CABRAL, E. H.; DE MUZY, P. de T.; OLIVEIRA, L. C. de. Em busca da cooperação na gestão social: evidências de uma categoria posta à coordenação de lógicas e espaços híbridos. **Revista De Gestão Social E Ambiental**, v. 12, n.1, p.38–55, 2018.

ARAÚJO, Arthur Braga de. **Design e colaboração para inovação social: Laboratórios Cidadãos como estudo de caso**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

CABRERA, M. d. P. T. Recursos naturales de uso común: aproximaciones teóricas para su análisis. **Mundo Amazónico**, v. 7, n.1-2, p. 71, 2016.

Ciência Cidadã e Laboratórios Cidadãos | Citizen Science and Citizen Labs. **Liinc em Revista**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/3907>. Acesso em: 25 jul. 2024.

DIETZ, T; OSTROM, E; STERN, PC. The struggle to govern the commons. **Science**. 2003. vol. 302. n. 5652. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1091015>. Acesso em: 31 jul. 2024.

DUCY, E. P. Coproducción de la paz social: la elevación de las penas para adolescentes vistas según las teorías de Elinor Ostrom. **Ciencia Y Sociedad**, v.38, n.2, p.195-214, 2013.

HESS, Charlotte; OSTROM, Elinor (Org.). Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice. **Cambridge, Mass: MIT Press**, 2007.

INNOVACIÓN CIUDADANA. Disponível em: <https://innovacionciudadana.org/pt-pt/>. Acesso em: 01 ago. 2024.

INSTITUTO PROCOMUM. Disponível em: <https://www.procomum.org/>. Acesso em: 25 jul. 2024

MÍGUEZ, G.; GIL, M. D. G. La nueva economía institucional y la economía de los recursos naturales: comunes, instituciones, gobernanza y cambio institucional. **Economía Agraria Y Recursos Naturales**, v.10, n.2, p.61, 2011.

NÁPOLI, M.; NAIDORF, J. Elinor Ostrom e suas contribuições para a coprodução do conhecimento científico. **Revista Eletrônica De Educação**, v.14, e4849150, 2020.

OSTROM, Elinor. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. **Cambridge: Cambridge University Press**, 1990. (The Political Economy of Institutions and Decisions).

OSTROM WORKSHOP. *IAD framework*. Disponível em: <https://ostromworkshop.indiana.edu/courses-teaching/teaching-tools/iad-framework/index.html>. Acesso em: 21 out. 2024.

PANIAGUA, P.; VERGARA, Á. G. Gobernanza policéntrica y la crisis de la democracia liberal. **Estudios Públicos**, p.1-29, 2022.

PEREIRA, J. R.; CABRAL, E. H. D. S., & PEREIRA, J. R. Gestão social e governing the commons: a cooperação como elo de convergência. **Revista De Ciências Da Administração**, p.112-122, 2015.

POLI, K.; MAGKOU, M.; PÉLISSIER, M. Participação social e espaços culturais intermediário nas políticas culturais contemporâneas: um breve olhar para França e Brasil. **Políticas Culturais em Revista**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 82–100, 2023. DOI: 10.9771/pcr.v15i2.49520. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/49520>. Acesso em: 13 set. 2024.

POTEETE, Ami R.; OSTROM, Elinor; JANSSEN Marco. Trabalho em parceria: Ação Coletiva, Bens Comuns e Múltiplos Métodos. São Paulo: Editora Senac, 2011.

QUIJANO, Paola Ricaurte. Laboratorios ciudadanos y humanidades digitales. **Digital Humanities Quartely; Providence**. v. 12, n. 1, 2018.

SABOURIN, É. Manejo dos recursos comuns e reciprocidade. **Sustentabilidade Em Debate**, v.1, n. 2, p.141, 2010.

SANTOS, B. C. C. D.; AMIN, M. M.; RAVENA, N. Governança e ação coletiva: um estudo sobre projetos do banco mundial no Pará. **Observatório De La Economía Latinoamericana**, v. 21, n. 5, p. 2992-3012, 2023.

SAVAZONI, Rodrigo. A encruzilhada do comum: laboratórios cidadãos em trânsito. In: **IASC Global Conference**. 2019.

SAVAZONI, Rodrigo Tarchiani. **O comum na encruzilhada**: cartografia de um laboratório cidadão. 2023. Tese de Doutorado. Universidade Federal do ABC.

SAVAZONI, Rogrigo; DE ANDRADE, Oswald. The Crossroads of the Commons: Citizen Laboratories in Transit. **Proc. of the XVII International Association for the Study of the Commons**. Lima, Portugal, 2019.

SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA. Disponível em: <https://www.segib.org/pt-br/>. Acesso em: 25 jul. 2024.

SERRA, Artur. Tres problemas sobre los laboratorios ciudadanos: Una mirada desde Europa **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS**, v. 8, n. 23, mayo, 2013, pp. 283-298. Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior Buenos Aires, Argentina.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. O conceito de commons e a cibercultura. **Crítica y Emancipación**, n.5, p. 93-110, 2011.

SCHIRRU, L. Os commons tradicionais, commons do conhecimento e o open access: uma distinção necessária na era digital. **Cadernos De Prospecção**, v. 9, n. 2, p. 186, 2016.

VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I. Gestão da demanda, colaboração e cpfr (collaborative planning, forecasting, and replenishment): um estudo em empresas de alimentação. **Sistemas & Gestão**, v.7, n. 3, p. 312-324, 2012.

ZASSO, Mariel Rosauo. **Entre la trama de la participación y la política de los comunes:** un marco crítico para los laboratorios ciudadanos en América Latina. 2022. Tese de Doutorado. Tecnológico de Monterrey.

## ANEXO

Anexo A – Questionário aplicado.

Abaixo estão as perguntas, organizadas em blocos, baseadas nos elementos da IAD e nos princípios de Ostrom:

1. Situação de ação e atores

- Quão positiva foi sua experiência no Instituto Procomum? (1: muito negativa, 5: muito positiva) / Pode explicar o motivo da sua nota?
- Como você avalia a importância desses recursos para suas atividades no Instituto? (1 = Nada importante, 5 = Extremamente importante) / Por que esses recursos são importantes para você?
- Quão igualitária você acha que é a oportunidade de participação no Instituto? (1 = Nada igualitária, 5 = Totalmente igualitária) / Pode descrever sua percepção sobre a igualdade de participação?
- Como você avalia a interação entre frequentadores e facilitadores no processo de criação e gestão? (1 = Muito ruim, 5 = Excelente) / Explique sua avaliação sobre essas interações.

2. Regras de uso

- Quão claras você acha que são as regras (formais e informais) no Instituto? (1 = Nada claras, 5 = Muito claras)
- Como você avalia a participação dos frequentadores na criação das regras? (1 = Nenhuma participação, 5 = Total participação)
- Como você avalia o respeito às regras no Instituto? (1 = Não são respeitadas, 5 = Totalmente respeitadas)
- Quão flexíveis são as regras no Instituto? (1 = Nada flexíveis, 5 = Muito flexíveis)

3. Recursos e bens comuns

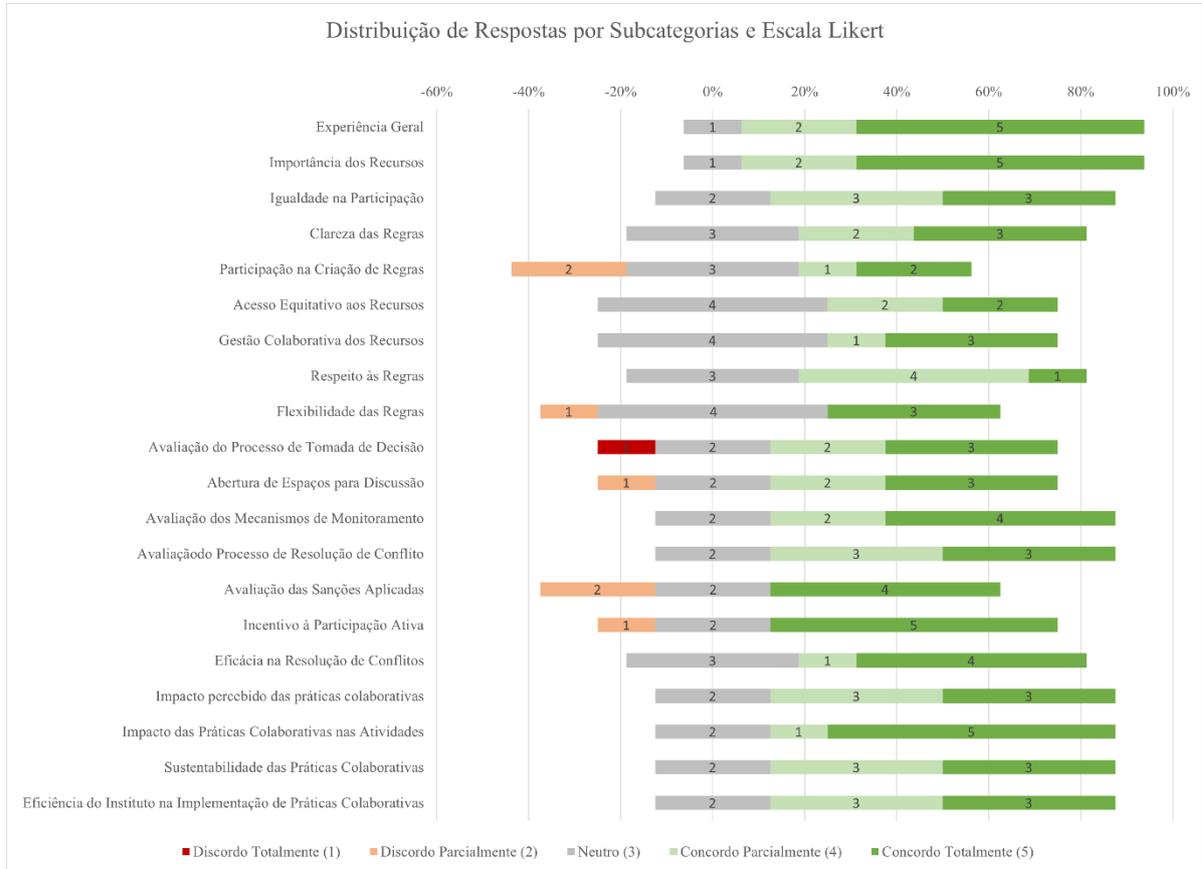
- Como você avalia a gestão colaborativa dos recursos compartilhados no Instituto? (1 = Muito ruim, 5 = Excelente) / Explique sua avaliação sobre a gestão colaborativa dos recursos.
- O acesso aos recursos é equitativo no Instituto? (1 = Nada equitativo, 5 = Totalmente equitativo) / Explique sua percepção sobre o acesso equitativo aos recursos.

- Como você avalia a sustentabilidade dos recursos no Instituto? (1 = Não sustentável, 5 = Muito sustentável)
4. Tomada de decisão e participação
- Como você avalia o processo de tomada de decisão no Instituto? (1 = Totalmente dominado por um grupo, 5 = Totalmente coletivo)
  - Como você avalia a abertura de espaços para discussão e influência nas decisões? (1 = Muito fechado, 5 = Totalmente aberto)
  - Como você avalia o incentivo à participação ativa no Instituto? (1 = Nenhum incentivo, 5 = Muito incentivo) / Quais barreiras você percebe que dificultam sua participação?
5. Monitoramento e sanções
- Como você avalia os mecanismos de monitoramento das atividades no Instituto? (1 = Muito ruim, 5 = Excelente)
  - Como você avalia o processo de resolução de conflitos no Instituto? (1 = Muito ruim, 5 = Excelente) / Descreva sua experiência com o processo de resolução de conflitos no Instituto.
  - Como você avalia as sanções aplicadas no Instituto? (1 = Inexistentes ou ineficazes, 5 = Muito eficazes)
6. Resolução de conflitos
- Como você avalia a eficácia na resolução de conflitos que você presenciou? (1 = Muito ruim, 5 = Excelente)
  - Como você avalia a eficácia dos espaços/processos de resolução de conflitos? (1 = Muito ineficaz, 5 = Muito eficaz)
7. Impacto das práticas colaborativas
- Qual é o impacto percebido das práticas colaborativas na comunidade ou ambiente? (1 = Nenhum impacto, 5 = Impacto muito grande) / Comente sobre as mudanças que você percebeu na comunidade ou no ambiente.
  - Como as práticas colaborativas impactaram suas atividades e interações? (1 = Nenhum impacto, 5 = Muito impacto) / Explique como essas práticas colaborativas influenciam seu trabalho e interações no Instituto.
8. Eficiência e sustentabilidade

- Quão eficiente é o Instituto na implementação de práticas colaborativas? (1 = Nada eficiente, 5 = Muito eficiente) / Comente sobre a eficiência das práticas colaborativas em gerar resultados concretos.
- Quão sustentável você acha que são as práticas colaborativas do Instituto? (1 = Nada sustentável, 5 = Muito sustentável) / Descreva os desafios que você vê para a sustentabilidade das práticas e recursos do Instituto.

## ANEXO

## Anexo B – Gráfico 1: Distribuição de Respostas por Subcategorias e Escala Likert



Fonte: Elaborado pela autora (2024)