

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE MICRO-PRÁTICAS DE
TRANSFORMAÇÃO URBANA**

CAROLINA PRESTES TURCATO

Porto Alegre, RS, Brasil

2017

CAROLINA PRESTES TURCATO

**O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE MICRO-PRÁTICAS DE
TRANSFORMAÇÃO URBANA**

**Tese de doutorado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como
requisito parcial para obtenção de grau
de Doutor em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Porto Alegre, RS, Brasil

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Turcato, Carolina Prestes
O processo de institucionalização de micro-
práticas de transformação urbana / Carolina Prestes
Turcato. -- 2017.
194 f.

Orientador: Eugenio Avila Pedrozo.
Coorientador: Bernard Leca.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2017.

1. Micro-práticas. 2. Teoria da Atividade. 3.
Institucionalização. I. Pedrozo, Eugenio Avila,
orient. II. Leca, Bernard, coorient. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Conceito final:

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Doutor Eugenio Avila Pedrozo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Doutor Bernard Leca
Université Paris Dauphine

Prof. Doutor Luciano Barin-Cruz
HEC Montréal

Prof. Doutor Marcelo Fernandes Pacheco Dias
Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

Profa. Doutora Tania Nunes da Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Profa. Doutora Vania de Fátima Barros Estivalette
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

To change life... we must first change space.

Henri Lefebvre (1991)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, minha pequena grande família, meus pais Ricardo e Avli, minha eterna gratidão, carinho e dedicação. Sem vocês, nada disso seria possível.

Diogo, meu companheiro, obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos, mesmo naqueles que passamos longe. Como sempre, juntos conseguimos tudo.

Agradeço também às minhas grandes amigas, irmãs que a vida me deu, e que fazem dela muito mais feliz. Agradeço também aos novos grandes companheiros de ciência, colegas do doutorado e amigos que levarei para sempre, ITS+.

Agradeço aos meus Professores orientadores, Professor Eugenio Pedrozo e Professor Bernard Leca. Obrigada pelos ensinamentos, pela contribuição para a construção desta tese e pela formação como pesquisadora.

Aos gurus da Shoot the Shit, meu agradecimento e admiração pela coragem de transformar.

Agradeço também à CAPES pelo financiamento da pesquisa, do início ao fim do doutorado, bem como pelo período do Sanduíche.

Aos meus pais, Ricardo e Avli.

RESUMO

Considerando questões comuns aos países em desenvolvimento, como a escassez de recursos, desigualdades sociais, problemas em infraestrutura e instituições vigentes, entre outros, percebe-se uma vasta área a ser explorada, sendo ainda um lócus de pesquisa com alto potencial de transformação social. Para compreender estas problemáticas e as possibilidades de transformação, novas abordagens são necessárias, novas formas organizacionais e novos mecanismos devem ser engendrados para endereçar tal contexto em busca de mudanças, através do desenvolvimento de novas práticas, diferentes dos modelos tradicionais já existentes e previamente criados e adotados em países desenvolvidos. Considerando o contexto de países em desenvolvimento, são grandes as diferenças e necessidade de foco em estudos e iniciativas para a situação específica dos mesmos. Não se pode considerar com as mesmas lentes, teorias e ferramentas utilizadas para compreender o contexto institucional de países desenvolvidos, os problemas no contexto institucional de países em desenvolvimento. Isto quer dizer que ambos os contextos apresentam problemas, porém, de natureza e características muito diversas. Desta forma, podemos compreender que é no cenário urbano de países em desenvolvimento que surgem novas formas de transformá-lo, sendo elas alternativas às tradicionais públicas e privadas (majoritariamente esforços de responsabilidade social corporativa). O objetivo da presente pesquisa refere-se à *compreensão de novas práticas de transformação do espaço urbano de países em desenvolvimento como um processo complexo e não linear de institucionalização*. Duas vertentes teóricas foram exploradas. A primeira delas é a teoria neoinstitucional, mais especificamente as abordagens que exploram o processo de institucionalização. E a segunda é a teoria da atividade, uma abordagem do espectro das teorias de prática que foi utilizada como ferramenta teórico-analítica para captar a maior complexidade de processos de institucionalização como os de transformação do espaço urbano através de micro-práticas urbanas. Buscando ir além dos *frameworks* mais tradicionais que consideram o processo de institucionalização como lineares e determinísticos, considera-se que ainda não existe um *framework* geral que ajude os acadêmicos a englobar, mapear e compreender os diferentes elementos e atores que influenciam um processo complexo de institucionalização, como explorado ao longo da presente pesquisa. Neste contexto, compreende-se que uma abordagem teórica baseada na prática poderia ser útil para construir um *framework* mais estruturado que possa englobar a coletividade do processo de institucionalização e considerar os diferentes elementos que influenciam tal processo. Define-se então o conceito de “micro-práticas urbanas”, para especificar o escopo empírico desenvolvido, que significa atividades desenvolvidas com poucos recursos e baixo custo realizadas por agentes da sociedade civil de forma colaborativa e que buscam transformar um determinado espaço ou mesmo percepção do espaço pelos habitantes da cidade em questão, endereçando os dois estudos de caso que constituem a presente pesquisa. Por fim, delineiam-se algumas contribuições dos avanços teóricos e empíricos da presente pesquisa. A teoria da atividade foi apresentada como uma ferramenta teórico-analítica para uma maior compreensão da complexidade inerente aos processos de institucionalização, que ainda não havia sido explorada na literatura. Outra contribuição diz respeito ao caráter inovador das organizações estudadas, por serem *a priori*, inéditas em sua forma de atuação. Os dois estudos de caso apresentam organizações da sociedade civil, *bottom up* e focadas em resolver problemas estruturais urbanos no Brasil através do desenvolvimento de micro-práticas.

ABSTRACT

Considering issues regarding developing countries as the resource scarcity or social inequalities, infrastructural problems, and in vogue institutions, among others, it is recognized that there is a wide open field to be explored and it is also a big locus of research with high social transformation potential. Thus in order to understand such problematics and the possibilities of transformation, new approaches are needed, as well as new organizational forms and new mechanisms to be engendered to address such changes, through the development of new practices, different from the traditional ones already practiced in developed countries. Thus considering the developing country scenario, there are huge differences and needs to focus initiatives and practices, according to the specific characteristics of such environment. It is not possible to consider with the same analytical lens, theories and tools used to understand the institutional context in developed countries. Although it is important to regard that both contexts present problems, but the nature and type of problems are very diverse. In this way it is possible to understand that it is in the urban scenario in developing countries that new practices are being developed to transform it somehow, being alternative forms to public and private initiatives (major social responsibility actions). The main aim of this research is thus to *understand new transformation practices of the urban space in developing countries as a complex and non linear institutionalization process*. In order to achieve this aim, two theoretical streams were explored that are neoinstitutional theory and more specifically institutionalization approaches. And the second theoretical approach is the activity theory, inside the spectrum of practice approaches, it is used in this research as a theoretical and analytical tool to embrace the growing complexity of the institutionalization processes as this of the urban space transformation through the development of micro practices. In order to surpass traditional institutionalization *frameworks* that considers the process as linear and deterministic, it is also possible to consider that there is no existing general *framework* in literature that guides researchers to a deep understanding of all the complexity intrinsic in institutionalization processes and its different elements. In this context, the aim of this research is to develop a more structured theoretic and analytic *framework* able to encompass all the elements, selectivity, non linearity and complexity of the institutionalization process with the presentation of the activity system. Moreover, the concept of *micro urban practices* is developed in this research in order to achieve and specify the empiric field. This concept specifies activities developed with little resources and low cost, and deployed by civil society agents in a collaborative way in search for transformation of a specific urban space or even for the transformation of people's engagement with the city and the space they live in. Finally, a few contributions could be developed in this research. The first one considers the deployment of the activity theory as a theoretical and analytical tool to encompass the inherent complexity of the institutionalization process that were not yet explored in the literature (until the moment). Another contribution concerns the innovative character of the studied organizations. This research is composed of two case studies of civil society and bottom up organizations that are focused in solving structural problems in Brazil through the development of micro practices.

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1: O antigo e o novo institucionalismo</i>	25
<i>Quadro 2: Fases da teoria institucional</i>	25
<i>Quadro 3: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas</i>	30
<i>Quadro 4: Matriz do trabalho institucional</i>	32
<i>Quadro 5: Gerações da teoria da atividade</i>	40
<i>Quadro 6: Três momentos da teoria da atividade como ferramenta analítica</i>	41
<i>Quadro 7: Estrutura hierárquica da atividade</i>	45
<i>Quadro 8: O modelo dos oito passos</i>	50
<i>Quadro 9: Teoria da Atividade</i>	51
<i>Quadro 10: Crenças básicas de pesquisa em paradigmas alternativos</i>	64
<i>Quadro 11: Compatibilidade e complementaridade das suposições conceituais das teorias da atividade e neoinstitucional</i>	66
<i>Quadro 12: O modelo dos oito passos</i>	72
<i>Quadro 13: Sujeitos do sistema de atividade dos casos estudados</i>	73
<i>Quadro 14: Sujeitos da pesquisa e entrevistas realizadas</i>	74
<i>Quadro 15: Documentos pesquisados e fontes de acesso</i>	75
<i>Quadro 16: Fases da coleta de dados</i>	77
<i>Quadro 17: Três momentos da teoria da atividade como ferramenta analítica</i>	78
<i>Quadro 18: Organização da análise dos resultados</i>	79
<i>Quadro 19: Questões metodológicas que devem ser respondidas</i>	80
<i>Quadro 20: Projetos desenvolvidos pela Shoot the Shit na primeira fase de coleta de dados</i>	84
<i>Quadro 21: Elementos analíticos do sistema de atividade do projeto QOPA</i>	96
<i>Quadro 22: Fases do projeto QOPA</i>	99
<i>Quadro 23: Impressões da comunidade local sobre o projeto QOPA</i>	105
<i>Quadro 24: Interações e legitimação digital das micro-práticas urbanas desenvolvidas pela Shoot the Shit</i>	165
<i>Quadro 25: Assuntos problematizados pela teoria neoinstitucional</i>	167
<i>Quadro 26: Assuntos problematizados pela teoria da atividade</i>	168
<i>Quadro 27: Contribuições teórico-empíricas</i>	177

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Estágios da mudança institucional</i>	28
<i>Figura 2: Componentes do processo de institucionalização</i>	29
<i>Figura 3: Sistema de Atividade</i>	44
<i>Figura 4: Grandes runaway objects e seus sistemas de atividade</i>	47
<i>Figura 5: Sequência de aprendizagem em ciclos de aprendizagem expansiva</i>	49
<i>Figura 6: Dois modelos analíticos de mudança</i>	67
<i>Figura 7: Projetos desenvolvidos pela Shoot the Shit</i>	71
<i>Figura 8: Desenho da coleta de dados</i>	77
<i>Figura 9: Sistema de atividade da Shoot the Shit</i>	83
<i>Figura 10: Projeto Salve uma vida, apague o seu cigarro</i>	85
<i>Figura 11: Projeto Salve uma vida, apague o seu cigarro</i>	86
<i>Figura 12: Sistema de atividade do projeto Salve uma vida, apague o seu cigarro</i>	86
<i>Figura 13: Projeto Mexa-se</i>	87
<i>Figura 14: Projeto Mexa-se</i>	88
<i>Figura 15: Sistema de atividade do projeto Mexa-se</i>	88
<i>Figura 16: Projeto Porto Alegre, paraíso do golfe</i>	90
<i>Figura 17: Projeto Porto Alegre, paraíso do golfe</i>	90
<i>Figura 18: Sistema de atividade do projeto Porto Alegre, paraíso do golfe</i>	91
<i>Figura 19: Projeto #Poaprecisa</i>	92
<i>Figura 20: Projeto #Poaprecisa</i>	92
<i>Figura 21: Sistema de atividade do projeto #Poaprecisa</i>	93
<i>Figura 22: Projeto Não deixe a cultura gaúcha morrer</i>	94
<i>Figura 23: Sistema de atividade do projeto Não deixe a cultura gaúcha morrer</i>	94
<i>Figura 24: Sistema de atividade do projeto QOPA</i>	97
<i>Figura 25: Parada de ônibus em Porto Alegre, Brasil</i>	98
<i>Figura 26: Modelo do primeiro adesivo desenvolvido</i>	98
<i>Figura 27: Sistema de atividade da Fase 1: Ideia Inicial</i>	101
<i>Figura 28: O lançamento do adesivo desenvolvimento pelo governo municipal</i>	103
<i>Figura 29: Sistema de atividade da Fase 2: Ideia tomada pelo governo municipal</i>	104
<i>Figura 30: Sistema de atividade da Fase 3: Negação e conflito</i>	106
<i>Figura 31: Adesivo no Rio de Janeiro, Brasil</i>	107
<i>Figura 32: Adesivo na Ciudad del Mexico, Mexico</i>	108
<i>Figura 33: Adesivo em Goiania, Brasil</i>	108
<i>Figura 34: Adesivo em Pernambuco, Brasil</i>	109
<i>Figura 35: Sistema de atividade da Fase 4: Novo layout e chamada para nacional para ação</i>	109
<i>Figura 36: Sistema de atividade da Fase 5: Novo modelo de apoio “Adote uma parada de ônibus”</i>	110
<i>Figura 37: A implementação da sinalização padronizada pelo governo municipal</i>	112
<i>Figura 38: Sistema de atividade da Fase 6: O governo municipal desenvolve e começa a implementar placas padronizadas de informações nas paradas de ônibus</i>	113
<i>Figura 39: Projeto Caça felicidade</i>	114
<i>Figura 40: Sistema de atividade do projeto Caça felicidade</i>	115
<i>Figura 41: Projeto Tá com pressa?</i>	116
<i>Figura 42: Projeto Tá com pressa?</i>	116
<i>Figura 43: Sistema de atividade do projeto Tá com pressa?</i>	117
<i>Figura 44: Projeto Cinema na Anita</i>	118
<i>Figura 45: Projeto Cinema na Anita</i>	119
<i>Figura 46: Sistema de atividade do projeto Cinema na Anita</i>	119
<i>Figura 47: Projeto Se essa rua fosse minha</i>	120
<i>Figura 48: Sistema de atividade do projeto Se essa rua fosse minha</i>	121
<i>Figura 49: Projeto Passo a passo</i>	122
<i>Figura 50: Projeto Passo a passo</i>	123
<i>Figura 51: Sistema de atividade do projeto Passo a passo</i>	124

<i>Figura 52: Projeto Não pise na lava</i>	<i>125</i>
<i>Figura 53: Sistema de atividade do projeto Não pise na lava.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 54: Sistema de atividade do Múrmura</i>	<i>127</i>
<i>Figura 55: Linha do tempo e observações de pesquisa do Múrmura.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 56: Desafio Parklet itinerante.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 57: Desafio Parklet itinerante.....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 58: Sistema de atividade do desafio Parklet itinerante.....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 59: Projeto Ruas mais limpas</i>	<i>131</i>
<i>Figura 60: Sistema de atividade do desafio Ruas mais limpas.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura 61: Projeto Se dinheiro não fosse um objetivo</i>	<i>134</i>
<i>Figura 62: Projeto Se dinheiro não fosse um objetivo</i>	<i>135</i>
<i>Figura 63: Sistema de atividade do projeto Se dinheiro não fosse um objetivo</i>	<i>135</i>
<i>Figura 64: Projeto A natureza recarrega</i>	<i>136</i>
<i>Figura 65: Sistema de atividade do projeto A natureza recarrega.....</i>	<i>137</i>
<i>Figura 66: Projeto Lixeira aqui.....</i>	<i>138</i>
<i>Figura 67: Projeto Lixeira aqui.....</i>	<i>138</i>
<i>Figura 68: Sistema de atividade do projeto Lixeira aqui</i>	<i>139</i>
<i>Figura 69: Ciclo de aprendizagem expansiva do Múrmura</i>	<i>140</i>
<i>Figura 70: O sistema de atividade final da Shoot the Shit</i>	<i>150</i>
<i>Figura 71: Planejamento de 2016</i>	<i>152</i>
<i>Figura 72: Primeira reunião dos Patronos de 2016.....</i>	<i>154</i>
<i>Figura 73: Cadeiraço</i>	<i>155</i>
<i>Figura 74: Cadeiraço</i>	<i>155</i>
<i>Figura 75: Cadeiraço</i>	<i>156</i>
<i>Figura 76: Sistema de Atividade do Projeto Cadeiraço</i>	<i>156</i>
<i>Figura 77: Passo a passo.....</i>	<i>158</i>
<i>Figura 78: Passo a passo.....</i>	<i>158</i>
<i>Figura 79: Sistema de atividade do projeto Passo a Passo.....</i>	<i>159</i>
<i>Figura 80: Se essa rua fosse minha</i>	<i>160</i>
<i>Figura 81: Se essa rua fosse minha</i>	<i>161</i>
<i>Figura 82: Se essa rua fosse minha</i>	<i>161</i>
<i>Figura 83: Se essa rua fosse minha</i>	<i>162</i>
<i>Figura 84: Se essa rua fosse minha</i>	<i>162</i>
<i>Figura 85: Se essa rua fosse minha</i>	<i>163</i>
<i>Figura 86: Sistema de atividade do projeto Se essa rua fosse minha 2.0.....</i>	<i>163</i>
<i>Figura 87: Framework teórico-analítico.....</i>	<i>170</i>
<i>Figura 88: Dois modelos analíticos de institucionalização.....</i>	<i>176</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA.....	18
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	21
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	21
1.3 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA TESE.....	22
2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 TEORIA NEOINSTITUCIONAL	23
2.1.1 <i>O processo de institucionalização</i>	26
2.1.2 <i>Novas abordagens teóricas que consideram o processo de institucionalização</i>	30
2.2 TEORIA DA ATIVIDADE.....	36
2.2.1 <i>O sistema de atividade</i>	43
2.2.2 <i>Quarta geração da teoria e os runaway objects</i>	46
2.2.3 <i>A aprendizagem expansiva</i>	47
2.3 AVANÇOS COMUNS ÀS DUAS ABORDAGENS TEÓRICAS	52
2.4 A EMERGÊNCIA TEÓRICO-EMPÍRICA: O CONTEXTO URBANO DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO	55
2.4.1 <i>ESCASSEZ DE RECURSOS E CONTEXTO DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO</i>	56
2.4.2 <i>EVENTOS SOCIAIS URBANOS</i>	60
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	63
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO ADOTADO	63
3.2 COMPATIBILIDADE TEÓRICA.....	65
3.2.1 <i>Compatibilidade teórica: áreas de pesquisa separadas</i>	65
3.2.2 <i>Conceitos abordados compatíveis</i>	66
3.3 OBJETO DE ESTUDO: ORGANIZAÇÕES QUE TRANSFORMAM O ESPAÇO URBANO	69
3.3.1 <i>A cidade: Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil</i>	69
3.3.2 <i>Shoot the Shit</i>	70
3.3.3 <i>Múrmura</i>	71
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	72
3.5 DESENHO DA PESQUISA.....	80
4 PRIMEIRA FASE DA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
4.1. SHOOT THE SHIT	81
4.1.1 <i>Salve uma vida, apague o seu cigarro</i>	84
4.1.2 <i>Mexa-se</i>	87
4.1.3 <i>Porto Alegre paraíso do golfe</i>	89
4.1.4 <i>#Poaprecisa</i>	91
4.1.5 <i>Não deixe a cultura gaúcha morrer</i>	93
4.1.6 <i>Que ônibus passa aqui?</i>	95
4.1.7 <i>Caça felicidade</i>	114
4.1.8 <i>Tá com pressa?</i>	115
4.1.9 <i>Cinema na Anita</i>	117
4.1.10 <i>Se essa rua fosse minha</i>	120
4.1.11 <i>Passo a passo</i>	121
4.1.12 <i>Não pise na lava</i>	124
4.2 MÚRMURA.....	126
4.2.1 <i>Parklet itinerante</i>	128
4.2.2 <i>Mais cor por favor</i>	131
4.2.3 <i>Ruas mais limpas</i>	131

4.2.4 <i>Se dinheiro não fosse um objetivo</i>	134
4.2.5 <i>A natureza recarrega</i>	136
4.2.6 <i>Lixeira aqui</i>	137
4.3 A FUSÃO SHOOT THE SHIT E MÚRMURA	144
5 SEGUNDA FASE DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	151
5.1 SHOOT THE SHIT	151
5.1.1 <i>Cadeiraço</i>	154
5.1.2 <i>Passo-a-passo</i>	157
5.1.3 <i>Se essa rua fosse minha 2.0</i>	159
5.2 CONSIDERAÇÕES E EMERGÊNCIAS APÓS A SEGUNDA FASE DE COLETA DE DADOS	164
6 FRAMEWORK TEÓRICO-ANALÍTICO DA PESQUISA	167
7 DISCUSSÃO	172
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
REFERÊNCIAS	180
ANEXO 1	188

1 INTRODUÇÃO

Considerando questões comuns aos países em desenvolvimento, como a escassez de recursos, desigualdades sociais, problemas em infraestrutura e instituições vigentes, entre outros, percebe-se uma vasta área a ser explorada, sendo ainda um lócus de pesquisa com alto potencial de transformação social.

Para compreender estas problemáticas e as possibilidades de transformação, novas abordagens são necessárias, novas formas organizacionais e novos mecanismos devem ser engendrados para endereçar tal contexto em busca de mudanças, através do desenvolvimento de novas práticas, diferentes dos modelos tradicionais já existentes e previamente criados e adotados em países desenvolvidos.

Com base em tais motivações e questionamentos, a literatura atual sobre um contexto de escassez de recursos define-o como "problemas no nível de infraestrutura que está faltando ou mesmo desatualizada, de acesso a materiais e equipamentos de qualidade ou mesmo suporte institucional na construção de capacidades dos atores para criar projetos e discutir ideias" (SRINIVAS, SUTZ, 2008, p. 130). Ainda segundo os autores, estas condições são capazes de gerar cognição e solução de problemas adaptados a contextos de países em desenvolvimento com características de escassez de recursos.

Srinivas e Sutz (2008) ainda abordam o conceito de "escassez", definindo-a como não sendo compreendida em termos absolutos, e sim, em termos comparativos, tanto quantitativos como qualitativos, por exemplo, tais condições incluem problemas no nível de infraestrutura que não existe ou mesmo que existe mas está desatualizada, também inclui-se a falta de acesso a materiais e equipamentos de qualidade e precisão requerida, de suporte institucional para construção de capacidades endógenas, de pessoas com habilidades suficientes para liderar projetos ou discutir ideias, e de recursos financeiros, para adquirir soluções já existentes. Tais condições, segundo os autores, são impulsionadoras de cognição e uma capacidade para solução de problemas também diversa à encontrada em países desenvolvidos. Os autores discutem o quanto este ambiente é propício para a geração de inovações, as diferentes formas de criação de alternativas criativas que são motivadas por um ambiente de escassez de recursos.

Entretanto, não é necessário esperar reativamente de outros atores da sociedade, para tratar dessa escassez. Hargraeves, et al. (2001) aponta que grupos da sociedade civil mostram-se importantes fontes de geração de novas soluções *bottom up* para problemas existentes, como também para desfazer e dissolver aspectos insustentáveis da forma tradicional de fazer as coisas

(como as práticas que mantêm o *status quo* de contínua geração de escassez e carência de recursos).

Considerando o contexto de países em desenvolvimento, são grandes as diferenças e necessidade de foco em estudos e iniciativas para a situação específica dos mesmos. Não se pode considerar com as mesmas lentes, teorias e ferramentas utilizadas para compreender o contexto institucional de países desenvolvidos, os problemas no contexto institucional de países em desenvolvimento. Isto quer dizer que ambos os contextos apresentam problemas, porém, de natureza e características muito diversas.

Tais problemas devem ser analisados a partir da consideração da disputa do espaço na lógica do sistema, sendo assim, não se pode conceber uma distribuição homogênea de população, recursos e atividades produtivas. Limonad (2007, p. 64) aponta que "as desigualdades geográficas constituem-se historicamente e resultam de processos sociais, conforme os homens se apropriam, transformam e estruturam o território pela formação de núcleos urbanos, vilas e cidades para satisfazer necessidades conjunturais e/ou estruturais".

Neste contexto, podemos compreender que é nesse cenário urbano de países em desenvolvimento que surgem novas formas de transformá-lo, sendo elas alternativas às tradicionais públicas e privadas (majoritariamente esforços de responsabilidade social corporativa).

Em contrapartida, encontram-se também estudos endereçando os problemas estruturais e institucionais em países desenvolvidos, considerando mudanças ocorridas a partir da crise econômica mundial de 2008, conforme Daskalaki, Hjorth e Mair (2015) afirmam, esta crise mostrou como a capacidade coletiva de criar e organizar arranjos alternativos para os problemas enfrentados é um mecanismo chave para atingir a transformação social. E esta transformação social significa "a coprodução e reassimilação do social através da mobilização de alternativas" (DASKALAKI, HJORTH, MAIR, 2015, p. 420).

Os autores ainda explicam que tais transformações não estão somente relacionadas a protestos, mas também à co-constituição de outras formas de organização que consideram o local, pequenas vitórias localizadas que criam novos modelos institucionais (DASKALAKI, HJORTH, MAIR, 2015, p. 420). Adicionalmente, os autores exploram também que existe uma tendência de reprodução dos modelos predominantemente nórdicos como modelos alternativos para enfrentar a crise, porém argumentam a necessidade de desenvolver modelos específicos e contextualizados para cada situação, além de questionar a adaptabilidade de cada modelo em diferentes realidades (DASKALAKI, HJORTH, MAIR, 2015, p. 420).

Os autores questionam-se ainda, se será possível que o empreendedorismo público ou social crie novas ordens institucionais e, em última instância, novos modelos de cidadania. Daskalaki, Hjorth e Mair (2015) fazem então um apelo para a necessidade e importância de estudar os processos de emergência, evolução e aprendizagem que tomam forma em movimentos sociais e iniciativas sociais que surgem nas comunidades. Tais estudos requerem abordagens aprofundadas e *bottom-up* que foquem nas pessoas – comunidades em ação – diretamente afetadas pelas políticas de austeridade e não somente grupos ativistas.

Desta forma, na presente pesquisa, ao invés de focar o estudo em países e contextos que sofrem com políticas de austeridade, o foco específico é no contexto de um país em desenvolvimento, o Brasil, que também apresenta uma série de problemáticas relacionadas ao contexto de escassez de recursos. Tem-se ainda que tal contexto é um espaço aberto para o desenvolvimento de novas práticas e organizações que buscam endereçar tais problemas (Srinivas, Sutz, 2008; Hargraeves, *et al.*, 2001).

Adicionalmente, Daskalaki (2014) discorre sobre a busca de práticas que são trazidas à tona e através de processos urbanos sociais colaborativos, o que é conceituado como *eventos sociais urbanos*. Tais eventos sociais urbanos são vistos como ambientes colaborativos de práticas organizacionais que engajam constituintes em e através de lugares urbanos particulares (Daskalaki, 2014, p. 216).

A construção teórica da presente pesquisa iniciou a partir da observação das novas práticas de transformação do espaço urbana desenvolvidas por organizações da sociedade civil *bottom up* localizadas em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Desta forma, a presente pesquisa caracteriza-se por ser de caráter abduutivo, ou seja, admite-se múltiplas idas e vindas entre teoria e campo empírico, de forma a buscar uma compreensão mais aprofundada da realidade e a construção de um modelo teórico e analítico mais realista e conectado com a base empírica.

Seguindo esta lógica, após a observação inicial de um problema empírico, duas vertentes teóricas foram exploradas ao longo de todo o trabalho, sendo revistas e permitindo também outras emergências teóricas e mudanças de rota ao longo do caminho. A primeira delas é a teoria neoinstitucional, mais especificamente as abordagens que exploram o processo de institucionalização. E a segunda é a teoria da atividade, uma abordagem do espectro das teorias de prática que foi utilizada como ferramenta teórico-analítica para captar a maior complexidade de processos de institucionalização como os de transformação do espaço urbano através de eventos sociais urbanos.

A abordagem neoinstitucional foi escolhida a partir da compreensão de uma necessidade de atualização dos *frameworks* teóricos atualmente existentes (LOUNSBURY, CRUMLEY,

2007; HARGRAVE, VAN DE VEN, 2006; MUTCH, 2007), por considerarem ambientes estáveis e conflitos como eventualidade, e não como intrínsecos ao processo de desenvolvimento de toda sociedade e espaço.

Buscando ir além dos *frameworks* mais tradicionais que consideram o processo de institucionalização como lineares e determinísticos, considera-se que ainda não existe um *framework* geral que ajude os acadêmicos a englobar, mapear e compreender os diferentes elementos e atores que influenciam um processo complexo de institucionalização, como explorado ao longo da presente pesquisa.

Neste contexto, compreende-se que uma abordagem teórica baseada na prática poderia ser útil para construir um *framework* mais estruturado que possa englobar a coletividade do processo de institucionalização e considerar os diferentes elementos que influenciam tal processo. De acordo com este argumento, propõe-se considerar na presente pesquisa a teoria da atividade como uma abordagem teórica que busca reconciliar dialeticamente estruturas sociais e individuais (ENGSTRÖM, 1999a). De acordo com Blackler (2009), quatro questões principais precisam ser consideradas ao conectar a teoria da atividade aos estudos organizacionais, que são a ênfase nas práticas, a relação com o contexto institucional, a re-mediação dos artefatos e a re-mediação linguística.

Desta forma permitindo, então, a análise do desenvolvimento de atividades como práticas sociais (SANNINO, DANIELS, GUTIÉRREZ, 2009, p. 1) e considerando que “através das atividades, os humanos desenvolvem suas habilidades, personalidades e consciência, e também ao mudar suas condições sociais, eles resolvem contradições e geram novos artefatos culturais e criam novas formas de vida e bem-estar”.

1.1 JUSTIFICATIVA

Com base em Daskalaki (2014), fundamenta-se inicialmente a presente pesquisa em compreender, no contexto de um país em desenvolvimento, novas formas e práticas desempenhadas para superar ou mesmo transformar o estado de escassez de recursos e crise econômica, institucional, estrutural e política (SRINIVAS, SUTZ, 2008).

Busca-se compreender na presente pesquisa a situação problema de *como ocorre a institucionalização de novas práticas no espaço urbano de países em desenvolvimento?*

A justificativa sobre o desenvolvimento e escolha da situação problema descrita é, inicialmente, por uma motivação e interesse pessoal da autora sobre as problemáticas do espaço urbano de países em desenvolvimento, em especial o Brasil. Por viver diariamente em contato

com uma série de dificuldades estruturais e espaciais em uma cidade como Porto Alegre, no sul do Brasil, pergunto-me sempre quais são as formas possíveis de contribuir para uma construção positiva e para a melhoria deste ambiente. Entretanto, ao buscar essas respostas em espaços urbanos de países desenvolvidos, encontram-se estruturas solucionadas de formas muito divergentes do que a realidade brasileira apresenta. O que leva ao entendimento de que existem formas diferentes de construir e transformar realidades, e que estas diferenças devem ser estudadas e compreendidas. Se no Brasil, devido às condições contextuais dos arranjos institucionais vigentes não permite que tais problemas urbanos sejam resolvidos a partir de um poder público forte, ativo e comprometido, existe também espaço nesse contexto para a atuação de outros tipos de organizações através de micro-práticas urbanas.

O processo de institucionalização destas novas micro-práticas é então a maior motivação para o desenvolvimento da presente pesquisa. Buscar compreender como surgem e se desenvolvem novas práticas coletivas e plurais na criação de melhorias e soluções em ambientes de escassez de recursos e problemáticas urbanas latentes.

Para tanto, algumas contribuições dos avanços teóricos podem ser exploradas. Inicialmente, com relação à teoria neoinstitucional, ao compreender suas contribuições e também limitações para o estudo da institucionalização de novas práticas geradoras de transformações no espaço urbano em países em desenvolvimento, como por exemplo, a evidência da falta de base nesta abordagem para compreender o próprio ambiente como sendo complexo, não linear, não determinístico e intrinsecamente contraditório.

Ainda tem-se a proposição do sistema de atividade como uma ferramenta analítica para compreender os diversos elementos, artefatos e agentes que estão influenciando o processo de institucionalização e seu inter-relacionamento, como o sistema de atividade nos permite compreender. Desta forma, não somente a unidade básica de análise passa a ser a atividade, bem como o sistema de atividade permite compreender de forma mais aprofundada e global diferentes elementos interagindo e influenciando o processo de institucionalização, como foi visto na análise dos dados e na construção de um sistema de atividade para cada micro-prática urbana ou mesmo para cada fase das mesmas.

Outra contribuição diz respeito ao caráter das organizações e práticas estudadas, por serem organizações inovadoras e, *a priori*, inéditas em sua forma de atuação, compreende-se aqui dois casos específicos de organizações baseadas na sociedade civil, *bottom up*, focadas em resolver problemas estruturais urbanos de países em desenvolvimento, como o Brasil, através do desenvolvimento de micro-práticas urbanas.

Os casos analisados da Shoot the Shit e Múrmura, bem como a fusão dos mesmos, mostram casos não lineares, não determinísticos e complexos de institucionalização e materialização de novas formas de transformar o espaço, através da ação *bottom up* de organizações da sociedade civil e que são complexas por natureza e com contradições inerentes. Em ambos os casos, diversos elementos influenciaram as micro-práticas urbanas e mesmo o desenvolvimento e fusão final das duas organizações, sendo difícil compreender tais casos através de um *framework* linear e determinístico, como apresentado na literatura tradicional do processo de institucionalização (COLIVAS, POWELL, 2006; GREENWOOD, SUDDABY, HININGS, 2002; TOLBERT, ZUCKER, 1996).

Também busca-se contribuir para os resultados do processo de institucionalização que não são somente meros resultados objetivos de um único empreendedor institucional, e sim a soma de diversas consequências inesperadas da relação de diferentes elementos inter-relacionados. A inserção das contradições como inerentes ao processo de institucionalização e a qualquer atividade torna também possível compreender a instabilidade e não linearidade de processos de institucionalização complexos. Considera-se ainda que existem processos mais ou menos complexos, dependendo o contexto e tipo de objeto analisado, porém, na presente pesquisa, busca-se contribuir para uma compreensão mais aprofundada de processos de institucionalização complexos e não lineares, que não seriam possíveis de compreender por completo com abordagens lineares e determinísticas, como existentes na literatura atual de institucionalização.

Adicionalmente, com relação à outra característica do processo de institucionalização, que é seu caráter predominantemente individual e com vários passos previamente definidos, de acordo Colyvas e Powell (2006), Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e Tolbert e Zucker (1996), buscou-se contribuir utilizando a teoria da atividade e mais especificamente o sistema de atividade. Desta forma, ressalta-se que os resultados de um processo de institucionalização não são resultados objetivos de um único empreendedor institucional, mas sim são a soma de diversas consequências inesperadas da relação de diferentes elementos inter-relacionados e que foram descritos pelos casos estudados (especialmente do QOPA) e apresentados de forma que a comunidade, o contexto, o governo local e mesmo os artefatos que foram usados puderam ser compreendidos em sua dimensão e influência no processo.

A presente pesquisa justifica-se então a partir de tais preocupações com o contexto urbano dos países em desenvolvimento e das iniciativas emergentes de transformação do mesmo, através do desenvolvimento de micro-práticas por organizações da sociedade civil e das contribuições possíveis de tal análise.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa refere-se à *compreensão do processo de institucionalização de novas práticas de transformação do espaço urbano em países em desenvolvimento*.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, apresentam-se os seguintes:

- Identificar e compreender elementos analíticos (artefatos, sujeito, objeto, regras, comunidade e divisão do trabalho) e compor sistemas de atividade das organizações;
- Construir e analisar os sistemas de atividade de cada micro-prática realizada pelas organizações;
- Constatar as contradições inerentes a estes sistemas;
- Compreender o contexto histórico cultural através dos sistemas de atividade desde o seu surgimento até o desenvolvimento atual das organizações estudadas;
- Compreender como estas organizações processam a institucionalização de novas práticas na transformação do espaço urbano em países em desenvolvimento;
- Propor um *framework* teórico-analítico da institucionalização destas novas práticas baseado na teoria da atividade e sensível à complexidade inerente ao contexto de países em desenvolvimento.

1.3 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA TESE

Esta pesquisa está dividida da seguinte forma. Inicialmente, são desenvolvidas as abordagens teóricas seguintes: teoria neoinstitucional, teoria do processo de institucionalização e teoria da atividade. Em seguida, a análise da compatibilidade teórica entre ambas é desenvolvida, bem como uma emergência teórica será explorada – a questão do contexto urbano em países em desenvolvimento, nomeadamente no Brasil. São apresentadas na sequência a configuração teórica proposta e os respectivos procedimentos metodológicos. Por fim, engendra-se a descrição e análise dos resultados, seguidos da apresentação do *framework* teórico-analítico e da discussão e considerações finais da presente pesquisa.

Por tratar-se de uma pesquisa desenvolvida em uma base abdutiva, considera-se em tal estrutura o trabalho final de uma série de idas e vindas entre teoria e campo empírico, com emergências teóricas e novas descobertas constantes. A forma de apresentação final da presente pesquisa ilustra uma forma estrutura de apresentar uma construção não estruturada de conhecimentos, de emergências, falsos começos e fins perdidos (metodologicamente coerentes com a teoria da atividade).

2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA

Respeitando o processo e a postura epistemológica adotados, a construção teórica da presente pesquisa iniciou a partir da observação das novas práticas de transformação do espaço urbana desenvolvidas por organizações da sociedade civil *bottom up* localizadas em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A partir de tal observação, duas ligações teóricas foram prontamente desenvolvidas pela pesquisadora.

A primeira trata-se da institucionalização de tais práticas, da aceitação e legitimação das ações pela sociedade, mídia e até mesmo pelos órgãos governamentais, mesmo que em diferentes formas de reação, a cada prática, pelo modo como eram confrontados e questionados também com os resultados de cada prática.

A segunda conexão teórica imediata dizia respeito à curiosidade de teorizar e compreender em maior profundidade a natureza das micro-práticas que estavam sendo desenvolvidas. Para tanto, a teoria da Atividade emergiu como base teórica e analítica para a busca do aprofundamento do entendimento das micro-práticas urbanas em curso na cidade de Porto Alegre.

Tais avanços e conclusões teóricas e analíticas iniciais são descritos neste presente capítulo nos itens 2.1 e 2.2. Tem-se ainda no item 2.3 a análise da comensurabilidade teórica entre ambas as abordagens e quais os desdobramentos do entendimento conjunto das mesmas. E, por fim, no item 2.4 apresenta-se uma emergência teórica e analítica sobre as características do espaço urbano de países em desenvolvimento, envolvendo uma maior apreciação das características do ambiente que permitem o desenvolvimento e difusão das micro-práticas urbanas estudadas na presente pesquisa.

2.1 TEORIA NEOINSTITUCIONAL

Ao estudar as características e conceitos presentes na teoria institucional (tanto a *nova* como a *velha*) e seus desdobramentos, compreende-se um amplo esforço teórico e metodológico na construção e consolidação de uma forma de ver o mundo e de analisar contextos sociais.

Em primeiro lugar, as bases da teoria institucional nos remetem à ciência política e à sociologia, com Cooley, March e Olsen, Durkheim, Mead, Parsons, entre outros, no início do

século XX. Como principais características da *velha* teoria institucional tem-se o foco de análise nas **organizações**, que são vistas como sistemas adaptativos e orgânicos afetados pelas características sociais dos participantes como pelas pressões variadas impostas pelo ambiente, nos **campos organizacionais**, entendidos como campos de atuação e relação entre diversas organizações e, por fim, **nas instituições** que fazem interface com estes elementos, que são definidas como organizações que, com o passar do tempo, se cristalizam e estabilizam, sendo fixadas na estrutura social (SCOTT, 1995). Ou ainda como um comportamento social repetitivo mais ou menos tomado como dado e moldado por sistemas normativos e entendimentos cognitivos que dão sentido à troca social e que permitem uma auto reprodução de determinada "ordem social" (GREENWOOD, OLIVER, SAHLIN, SUDDABY, 2008).

Esta teoria também compreende três vertentes de pensamento, porém coexistentes, que são os pilares regulativo (regras, leis, coerção, imposição, Estado), normativo (construção social de valores e normas coletivamente compartilhadas) e, por fim, o cognitivo (tratando-se da internalização das regras e normas de acordo com o aparato cognitivo, é neste nível que são aprofundados os estudos sobre os processos de legitimidade e conformidade às instituições) (DIMAGGIO, POWELL, 1983).

O foco da abordagem institucional até então estava em explicar as funções desempenhadas pelos indivíduos dentro de uma estrutura social estabelecida. Estas funções são, por sua vez, papéis condicionados à uma estrutura que devem ser desempenhados pelos agentes, afim de manter a conformidade ao sistema social, às regras e normas vigentes. Os atores eram entendidos como meros *desempenhadores* de funções sociais, adaptando-se às estruturas e conformando-se à sua delimitação dentro de um papel e, conseqüentemente, dentro de um sistema social (PARSONS, 1969).

Com o passar do tempo, teóricos como Meyer e Rowan (1977, 1983) e DiMaggio e Powell (1983) ditaram os rumos nas últimas décadas da teoria institucional. Tais autores foram também contestados ao longo deste tempo por considerarem a teoria institucional determinista e estática, onde atores e organizações somente tinham que se adaptar ao contexto institucional e as mudanças que ocorriam no ambiente. Com estas emergências, surgiu então a nova teoria institucional, caracterizada por inserir conceitos de mudança institucional e, principalmente, por considerar maior agência aos atores.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), o novo institucionalismo na teoria organizacional e na sociologia compreende uma rejeição dos modelos de atores racionais e volta-se para explicações cognitivas e culturais. Para uma maior compreensão desta nova teoria institucional, ao compará-la com a antiga, os autores propõem o Quadro 1.

Quadro 1: O antigo e o novo institucionalismo

	Velho institucionalismo	Novo institucionalismo
Conflitos de interesse Fonte de inércia Ênfase estrutural	Central Interesses mascarados Estrutura informal	Periférico Legitimidade imperativa Papel simbólico da estrutura formal
Organização imbricada em Natureza deste imbricamento Locus da institucionalização Base da crítica do utilitarismo Evidência para crítica do utilitarismo Formas chave de cognição	Comunidade local Co-optação Organização Mudança Teoria de agregação por interesse Consequências não antecipadas Valores, normas, atitudes	Campo, setor ou sociedade Constitutivo Campo ou sociedade Persistência Teoria da ação Atividade não refletida
Psicologia social Base cognitiva da ordem Objetivos Agenda	Teoria da socialização Comprometimento Desprezado Relevância da política	Classificações, rotinas, scripts, esquemas Teoria da atribuição Hábito, ações práticas Ambíguos Disciplinar

Fonte: DiMaggio e Powell (1991).

Pode-se ainda criar um quadro de acordo com Greenwood, Oliver, Sahlin e Suddaby (2008), explicando a evolução da teoria institucional ao longo do tempo.

Quadro 2: Fases da teoria institucional

Período	Principais temas estudados	Principais autores
1a fase (1977 a 1983)	Base dos principais constructos como instituição, contexto institucional, institucionalização e isomorfismo	Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977), DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Scott (1983)
2a fase (1983 a 1991)	Desenvolvimento de quatro áreas de estudo: processual, <i>cross-category</i> , <i>cross-national</i> e modos de transmissão	Tolbert e Zucker (1983), Fligstein (1987), Eisenhardt (1988), Zucker (1987)
3a fase (1991 até o presente)	Isomorfismo institucional, legitimidade como agência, empreendedorismo e trabalho institucional e lógicas institucionais	Oliver (1991), Scott (1995), Garud, Hardy, Maguire (2007), Lawrence, Suddaby e Leca (2009)

Fonte: Adaptado de Greenwood, Oliver, Sahlin e Suddaby (2008).

Neste sentido, enfatiza-se especialmente o trabalho de DiMaggio e Powell (1991), trazendo uma reflexão sobre o isomorfismo, um dos conceitos precursores da *nova* teoria institucional. O que é importante compreender acerca deste conceito é sua principal proposição: focar na análise da mudança incremental e seleção das organizações, ou seja, a proposição dos autores diz respeito à classificação da "mudança" organizacional, e, como unidade de análise, há um deslocamento do foco nas organizações para campos organizacionais. São postulados três tipos de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo.

O primeiro (coercitivo) se dá através de regras e normas, onde as organizações devem

mudar para conformar-se e adaptar-se às instituições. O segundo (mimético) é relacionado às organizações centrais e suas formas de captar atenção de outras organizações, que, na busca de conquistar performance como as organizações centrais, agirão de forma a mudar sua estrutura para parecer-se com as principais. E, por fim, tem-se que o isomorfismo normativo se dá através da profissionalização de cargos e requerimento de determinadas funções, condicionando assim as organizações a mudar *de forma incremental* em razão de comportar as funções e pessoal necessário para atender ao mercado.

Faz parte deste conceito e também é o conceito utilizado na presente pesquisa a definição de instituições como práticas, crenças e estruturas em conformidade com expectativas normativas para legitimação (DIMAGGIO, POWELL, 1983).

Desta forma, reconhece-se que a perspectiva institucional trouxe para os estudos organizacionais elementos importantes para compreender determinados fenômenos, como por exemplo, símbolos e linguagem, mitos e cerimônia, desagregação, a interação entre processos sociais e cognitivos, o impacto dos campos organizacionais, o potencial dos agentes em moldar seu ambiente e em como o ambiente molda os indivíduos e o comportamento e crenças coletivas (LAWRENCE, SUDDABY, LECA, 2009).

Para que se possa compreender de forma aprofundada o *framework* teórico proposto na presente pesquisa, foram abordadas teorias que exploram o processo de institucionalização de diferentes formas como ferramentas analíticas para a construção da contribuição teórica.

2.1.1 O processo de institucionalização

Entre os diferentes conceitos e *frameworks* sobre o processo de institucionalização dentro do espectro da teoria neoinstitucional, três artigos de referência são utilizados para compor este referencial teórico, que são de Colyvas and Powell (2006), Greenwood, Suddaby and Hinings (2002) and Tolbert and Zucker (1996).

O primeiro artigo distingue conceitos comumente confusos como legitimidade, *taken-for-grantedness* e institucionalização. Legitimidade é definida como uma percepção generalizada ou afirmação que a ação é desejada em algum nível e apropriada a certos sistemas de normas e regras e definições socialmente construídas (Colyvas and Powell, 2006). Os autores também conceituam *taken-for-grantedness* como hábitos de pensamento já cristalizados e tomados como dados.

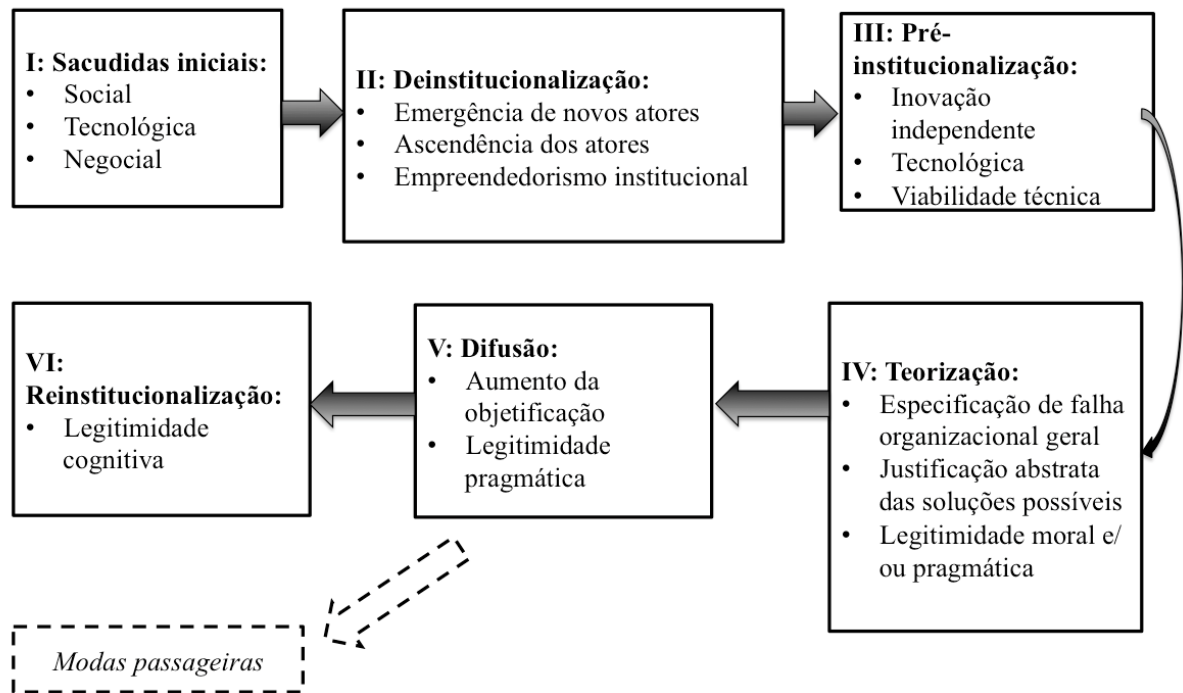
Os autores exploram que na teoria institucional existe uma forte ênfase nas influências externas e choques exógenos como a chave que desencadeia a mudança institucional, entretanto

eles buscam contribuir ao considerar uma forma endógena de institucionalização focando nas práticas internas do trabalho e na mudança das rotinas e categorias através de esforços de tentativa e erro (Colyvas and Powell, 2006). Por fim, os autores concluem dizendo que a institucionalização produz uma forma prática de legitimidade na qual os status são fronteiras formais refinadas e que o *taken-for-grantedness* permite a criação de rotinas e a classificação de identidades e descobertas, então a atividade se torna habitual através de esforços dos agentes internos.

Colyvas and Powell (2006) conceituam a institucionalização como um produto da coincidente expansão do aumento de legitimidade e aprofundamento do *taken-for-grantedness* e apresentam um *framework* para expressar este conceito com as emergências *bottom-up* e consolidações *top-down*, bem como as manifestações locais dos processos no nível do campo.

O segundo trabalho utilizado para compor este referencial teórico é de Greenwood, Suddaby and Hining (2002). Estes autores exploraram como as associações profissionais podem desencadear a mudança institucional ao facilitar o debate e questionamento do *status quo*, eles ainda vão adiante ao considerar que estudos institucionais prévios focavam no caráter essencialmente conservador dessas associações. Os autores afirmam que a teoria institucional “não nega e nem é inconsistente com a mudança” (GREENWOOD, SUDDABY, HININGS, 2002, p. 59). Eles propõem, então, um *framework* para conceituar os diferentes estágios da mudança institucional, que são: (I) movimentos precipitantes; (II) deinstitutionalização; (III) pré institucionalização; (IV) teorização; (V) difusão; e (VI) reinstitucionalização, como mostrado na Figura 1:

Figura 1: Estágios da mudança institucional



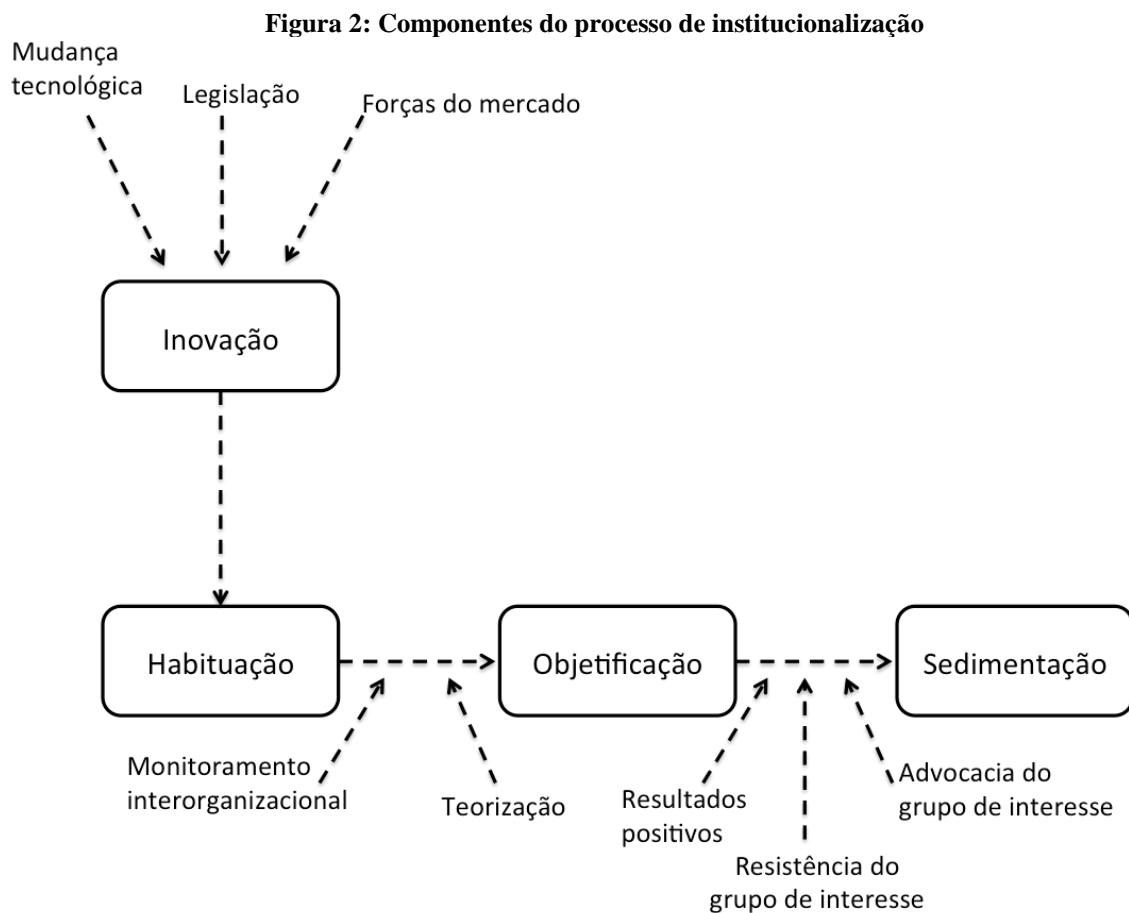
Fonte: Greenwood, Suddaby and Hinings (2002), p. 60

Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) também consideram que anteriormente a literatura sobre mudança institucional foi desenvolvida por motivação de problemas, mas o caso apresentado neste artigo explora um caso de mudança institucional promovida pela possibilidade de inovação e abertura para novas ideias. Eles também conceituam o processo de teorização como crucial para definir a mudança institucional. Esse processo pode ser definido como capaz de gerar ideias dentro de formatos específicos e compreensíveis (2002, p. 75). O processo de teorização busca justificar a mudança através da evocação de valores particulares e endógenos e podem variar de acordo com os diferentes níveis de conformidade em uma certa comunidade organizacional.

Para concluir, Tolbert and Zucker (1996) baseiam o seu argumento na proposição de que pouco tem sido dito sobre conceituação e especificação do processo de institucionalização e que a institucionalização é tanto um processo como uma variável de propriedade. Isto significa que a institucionalização é frequentemente definida como um estado qualitativo onde as instituições estão institucionalizadas ou não, e ao contrário ainda não foi desenvolvida como um processo. Entretanto, os autores propõem um modelo geral do processo de institucionalização considerando um processo sequencial de quatro fases.

Inicialmente a inovação emerge para compor uma mudança tecnológica, legislativa ou de forças de mercado e deve seguir dois macro processos na difusão desta potencial inovação institucional que é a habituação e a objetificação. A primeira é conceituada como a geração de novos arranjos estruturais em resposta a um problema organizacional específico (ou uma série deles) e a consequente formalização destes arranjos e o desenvolvimento na forma de criação de novas estruturas que são classificadas como estágios de pré-institucionalização. A etapa de objetificação é caracterizada como uma forma mais permanente e difundida onde ocorre a difusão da estrutura previamente criada na etapa de habituação.

Tolbert and Zucker (1996) ainda exploraram a etapa do processo de institucionalização chamada de sedimentação ou exterioridade, que é considerada como o grau no qual as tipificações são experimentadas como possuindo uma realidade própria. Esta etapa é caracterizada como a transmissão das ações ao longo do tempo, o que significa que quanto maior o nível de institucionalização, maior será a transmissão de certos conceitos. Na Figura 2 este modelo das quatro etapas é apresentado:



Fonte: Tolbert and Zucker, 1996, p. 182

Uma das maiores preocupações dos autores foi em compreender os diferentes níveis do processo de institucionalização que poderiam variar de acordo com o processo desenvolvido em cada variável e etapa de institucionalização, como mostrado no Quadro 3:

Quadro 3: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Estágio de Pré-institucionalização	Estágio de semi-institucionalização	Estágio de total institucionalização
Processo	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotadores	Homogêneo	Heterogêneo	Heterogêneo
Ímpeto para difusão	Imitativo	Imitativo/normativo	Normativo
Atividade de teorização	Nenhum	Alto	Baixo
Variância na implementação	Alto	Moderado	Baixo
Índice de falha estrutural	Alto	Moderado	Baixo

Fonte: Tolbert and Zucker, 1996, p. 185

2.1.2 Novas abordagens teóricas que consideram o processo de institucionalização

Muitos *frameworks* sobre o processo de institucionalização foram desenvolvidos (LOUNSBURY, CRUMLEY, 2007; HARGRAVE, VAN DE VEN, 2006; MUTCH, 2007) dentro do espectro da teoria neoinstitucional ainda que cada um deles tenha focado o processo inicialmente como um esforço individual e durante o processo é que torna-se coletivo (em busca de legitimação e da adoção de um novo modelo pelos atores envolvidos).

Entre tais abordagens que consideram a institucionalização como um processo individual mas que torna-se coletivo por diversas razões, encontra-se, por exemplo, quando o empreendedor institucional ainda necessita abrir-se a outros grupos para conseguir ajuda para implementar um determinada mudança institucional desejada (HARGRAVE, VAN DE VEN, 2006), ou mesmo quando a mudança institucional passa a ser coletiva a partir do momento da proposição da mudança para a organização inteira, no momento de implementação (e não no início, na concepção da mudança em si) (LOUNSBURY, CRUMLEY, 2007).

Duas abordagens relacionadas ao processo de institucionalização que já desenvolveram alguns avanços com relação às características individuais, linear e determinísticas dos modelos já citados são então exploradas, a teoria do trabalho institucional e a teoria da agência distribuída.

2.1.3.1 Teoria do Trabalho Institucional

Uma análise institucional a ser considerada é a abordagem do empreendedor institucional ou do trabalhador institucional (*institutional work theory*). Tais conceitos também consideram o processo de institucionalização como um esforço proposital e individualizado afim de criar, manter ou romper com instituições. Neste sentido, Battilana, Leca, Boxenbaum (2009) questionam que estes atores podem ser mais ou menos aptos a agir como empreendedores institucionais de acordo com sua posição na organização e a natureza do campo em que atuam (como um único *breaker*).

Lawrence, Suddaby e Leca (2009) definem o trabalho institucional conferindo aos atores a capacidade de reagir de formas diferentes dentro de uma organização frente às mudanças institucionais, sendo capaz de mudá-las ou mesmo criar novas instituições (LAWRENCE, SUDDABY, LECA, 2009).

Há um corpo crescente de literatura sobre trabalho institucional, tais pesquisas são sobre a forma que os atores criam, mantêm ou interrompem as instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), também em relação à tipologia de perfis diferentes para mudança institucional, definidos como empreendedor, colaborador e convocador (DORADO, 2005) e, ainda, sobre o processo de mudança institucional em campos já desenvolvidos (GREENWOOD; SUDDABY, 2006), entre outros.

No entanto, a justaposição das correntes institucional e da agência individual gera uma tensão normalmente chamada de o paradoxo da agência (*embedded agency*), isto é, se as instituições são estruturas sociais que regulam e dominam as práticas e crenças dos atores, como é que os atores (que estão imersos nesta estrutura social) são capazes de mudar e criar instituições? Atores são vistos como aprisionados em uma estrutura social, tentando assim escapar e criar além desta estrutura (GARUD, HARDY, MAGUIRE, 2007).

Battilana e Aunno (2009) apresentam um argumento sobre o paradoxo da agência ao considerar que, quando não existia o foco na agência, e somente no poder das instituições em conformar atores e organizações, este dilema não existia, porém, a partir dos anos 1990, quando estes teóricos focaram-se na busca de compreender reações e ações de atores e organizações para criar, manter e transformar instituições, este paradoxo tornou-se uma fonte de crítica direta para os mesmos.

Os autores apresentam três níveis analíticos para que se possa superar este paradoxo, sintetizados no Quadro 4. O primeiro deles é abordado como as condições no **nível do campo**, ou seja, ela distingue campos como "opacos de oportunidade", "transparentes de oportunidade"

e "obscuros de oportunidade". Tais campos são caracterizados, respectivamente, como campos altamente institucionalizados que acabam gerando barreiras e dificuldades para a emergência de novas ideias, campos que fornecem considerável oportunidade relativamente a ação por serem campos onde coexistem arranjos institucionais heterogêneos e um nível substancial de institucionalização, e, por fim, existem os campos obscuros de oportunidade, que são tão deinstitutionalizados que acabam sendo modelos muito heterogêneos e tornando mais difícil para os atores encontrarem e aproveitarem as oportunidades, pois são ambientes altamente imprevisíveis (BATTILANA, AUNNO, 2009).

Ainda é explorado pelos autores as condições no **nível das organizações** para superar o paradoxo da *embedded agency*, onde é sugerido, através da análise de estudos anteriores que organizações e movimentos sociais nas margens de um campo organizacional ou entre diferentes campos organizacionais são mais propensos à agir como empreendedores institucionais, e quanto mais rigidamente institucionalizada for uma organização, maior será sua força para manter o *status quo* (BATTILANA, AUNNO, 2009).

Por fim, mesmo compreendendo a possibilidade de superação do paradoxo nos níveis dos campos organizacionais e das organizações, ainda faltam elementos a serem compreendidos, pois, mesmo dentro de uma determinada organização, os atores agem de forma diferente, ou seja, tem diferentes níveis e intensidades de trabalho institucional.

Portanto, Battilana e Aunno (2009) mostram a falta de base na teoria institucional para fazer a ligação com o nível individual, uma vez que a teoria foi construída e é baseada nos níveis do campo organizacional e das organizações, existe no **nível da agência individual** um *gap* para ser explorado e compreendido. Para tanto, algumas abordagens podem ser revisitadas, conforme os autores sugerem abordagens multi-nível são as mais adequadas para que se possa fazer esta ligação. Para tanto, no presente projeto, será utilizada a teoria da atividade para superar este *gap*, afim de compreender no nível micro o papel das práticas e interação entre atores e objetos constituintes das práticas (SANNINO, DANIELS, GUTIÉRREZ, 2009).

Quadro 4: Matriz do trabalho institucional

Nível de análise	Abordagens e características		
Nível do campo organizacional	Opaco em oportunidade	Obscuro em oportunidade	Transparente em oportunidade
Nível organizacional	Organizações tradicionais		Organizações não tradicionais
Nível individual	Campos de prática		

Fonte: Baseado em Battilana e Aunno (2009).

Em outro artigo, Battilana (2006) também explora a questão do paradoxo da *embedded agency* onde ela afirma que os níveis individual, organizacional e institucional são dinâmicos e inter-relacionados, estão conectados desde sua base, argumentando que para superar este paradoxo é preciso reconectar o nível individual com os níveis organizacional e institucional de análise. Desta forma, a autora explica que muitos estudos já foram desenvolvidos no sentido de compreender como os níveis organizacional e de campos organizacionais permitem a existência de empreendedores institucionais, porém, é preciso ainda complementar estes estudos ao analisar as condições no nível individual que permitem a ocorrência de empreendedorismo institucional.

Battilana (2006) concentra-se no papel da posição social dos indivíduos em proporcionar o surgimento de empreendedorismo institucional, porém sem desconsiderar que também existem fatores psicológicos que afetam o surgimento deste processo, propondo então que esta capacidade irá depender de seu status na organização que pertence, bem como aos grupos sociais que pertence, dependendo do nível de formalidade destas relações.

Porém, entende-se que não somente a posição individual dos atores no campo e nas organizações determina seu potencial de criação, manutenção ou ruptura de instituições, mas que é, também, um processo complexo e altamente dependente de uma série de fatores difíceis de mensurar e compreender em sua totalidade, como por exemplo fatores motivacionais, psicológicos, sociológicos e historicamente construídos (ENGSTRÖM, 2001).

Existe uma corrente de pesquisa sobre trabalho institucional que reforça a relação entre agentes e instituições, buscando nas teorias de prática explicações da relação entre ação humana e as culturas/estruturas que estes agentes estão imersos (LAWRENCE, SUDDABY, LECA, 2009). A teoria do trabalho institucional aparece então como este esforço teórico em superar as tensões entre agência e estrutura da teoria institucional e neoinstitucional através da inserção de elementos da abordagem de prática. Ao buscar uma conexão entre as teorias de prática e institucional, encontram-se elementos para permitir analisar as motivações complexas, interesses e esforços, conduzindo assim a um melhor entendimento dos amplos e variados padrões de intenção e capacidade de criar, manter e romper instituições (LAWRENCE, SUDDABY, LECA, 2009).

Neste momento, o foco da teoria do trabalho institucional passa a ser a ação, e a ação vista através da prática, a atividade intencional, sendo assim, esta análise compreende muito além de uma análise linear, onde ao focar na atividade, permite-se um entendimento da relação entre as instituições e a ação, caracterizando também elementos como consequências não

esperadas, desentendimentos, falsos começos, fins perdidos, entre outros (LAWRENCE, SUDDABY, LECA, 2009).

Para que este paradoxo da agência seja efetivamente superado, segundo os atores acima citados, a teoria do trabalho institucional propõe-se ao entendimento de como a ação e os atores afetam as instituições, e não o oposto, tradicionalmente estudado na *velha* teoria institucional.

Existem dois conceitos centrais que reforçam o entendimento da agência e da prática e sua atuação para criar, manter e transformar instituições, que são a intencionalidade e o esforço (LAWRENCE, SUDDABY, LECA, 2011). Para estes autores, a intencionalidade é orientada para o futuro, ou seja, conscientemente e estrategicamente remodelando circunstâncias sociais, incluindo uma forma prática e imediata de lidar com elas. E o conceito de esforço, ainda para Lawrence, Suddaby e Leca (2011) refere-se ao conceito do trabalho, no trabalho institucional, ou seja, atrelado ao trabalho será encontrado um objetivo e um esforço, físico e/ou mental para atingir tal objetivo, através do trabalho institucional.

É necessário também distinguir os conceitos de empreendedorismo institucional e trabalho institucional. De acordo com Lawrence, Suddaby e Leca (2011), de um lado, a teoria institucional tradicional sempre apresentou uma ênfase no poder coercitivo das instituições às organizações, mas, por outro lado, os teóricos neoinstitucionais, especialmente se tratando da teoria do empreendedorismo institucional tem focado estudos em um determinismo igualmente enfático na agência, definindo os empreendedores institucionais como atores organizados capazes de alavancar recursos e promover mudanças e criar novas instituições, supervalorizando e conferindo um caráter até mesmo heroico aos atores.

Já a abordagem do trabalho institucional busca uma forma mais equilibrada para compreender as tensões entre agência e instituição, através da definição de uma área de pesquisa institucional que ressalte o caminho do meio da agência e conecte os *insights* das teorias de prática com as questões tradicionais dos institucionalistas (LAWRENCE, SUDDABY, 2006).

Desta forma, pode-se ir além ao explorar a ligação do trabalho institucional com as teorias de prática, pois o objetivo central é explorar o porquê, como, quando e onde os atores trabalham criando, mantendo e rompendo instituições, ou seja, busca-se compreender o processo da prática do trabalho institucional e não um resultado de um processo linear, pois, ainda, sabe-se relativamente pouco sobre práticas concretas empregadas pelos atores em relação às instituições (LAWRENCE, SUDDABY, LECA, 2009).

Outrossim, compreende-se aqui a contribuição da teoria do trabalho institucional por apresentar um avanço ao considerar um poder aos atores, ao romper com o paradoxo da *embedded agency*, considerando também não só suas capacidades de criar, manter ou romper

instituições, mas também de considerar a importância das práticas e da fluidez do ambiente institucional, bem como as possíveis quebras no processo de institucionalização. Entretanto, ainda considera-se uma teoria com certas limitações, por não considerar a coletividade do processo, atribuindo assim a mudança a somente um ou um grupo reduzido de atores.

2.1.3.2 Teoria da Agência Distribuída

A segunda abordagem mencionada é o conceito da agência distribuída. Este conceito apresenta a noção da emergência de uma mudança tecnológica, que não pode ser atribuída a somente um indivíduo e que deve, então, ser entendida como um esforço de uma multiplicidade de atores que podem ser, por exemplo, não somente quem cria ou desenvolve a ideia, mas também outros atores que desenvolvem ativos complementares tais como consumidores, avaliadores, tomadores de decisões, legislativos, experts, entre outros (GARUD, KARNOE, 2003). Os autores também consideram que os atores podem estar envolvidos de diferentes formas ao construir uma nova tecnologia (ou algum tipo de mudança), desta forma usando o termo “envolvidos” para definir a participação ativa de um determinado “*quadro de referência*” (Garud, Karnoe, 2003, p. 279).

Os atores envolvidos no processo de mudança coletiva não são necessariamente estáveis, o que significa que eles podemos sair e entrar no campo em qualquer momento durante sua trajetória, bem como eles também podem caracterizar diferentes níveis de envolvimento. Conforme abordam Garud e Karnoe (2003, p. 280), “a presença de múltiplos atores com diferentes níveis de envolvimento implica que a agência é distribuída pelos diferentes atores”. Esses atores engajam-se em determinada trajetória de mudança em diferentes níveis e então irão agir de forma diferente por causa de seus diferentes *frames* interpretativos.

O conceito de agência distribuída permite então que os atores engajem-se na “descoberta de novas oportunidades através do coletivo” (GARUD, KARNOE, 2003, p. 280). Os autores também clamam pelo processo de inovação tecnológica e as diversas oportunidades para atores engajarem-se e para aprender com os *inputs* dos atores distribuídos que estão envolvidos no processo. Os maiores resultados desse estudo são a análise do processo de desenvolvimento de turbinas eólicas na Dinamarca e nos EUA, e através desses resultados os autores compreenderam que ter recursos nem sempre significa ter o melhor e mais eficiente processo. Por exemplo neste caso, como é um processo coletivo com diversos *inputs* e com contribuição de diversos atores, esta coletividade foi mais válida e importante no sentido de criar uma turbina consistente e bem implementada na Dinamarca do que nos EUA, que tinha muitos recursos e

investimento, porém que buscava uma grande mudança de paradigma e não deram atenção às diferentes contribuições dos atores distribuídos envolvidos no processo.

Outra abordagem endereçando o conceito da agência distribuída é apresentada por Quack (2007), onde o autor analisa a criação de leis transnacionais e caracteriza como um processo que sofre influência e é operado por diferentes atores e organizações integrantes e imersas em razão de criar, manter e mudar regras legais no nível transnacional. Contudo, neste artigo, o autor foca mais nas abordagens de prática e *sense-making* para compreender as atividades de solução de problemas dos profissionais de direito em campos transnacionais, o que é, na verdade, um processo coletivo onde vários atores influenciam e tem determinado papel na institucionalização destas regras e regulações.

Os elementos analíticos permitidos pelo conceito da agência distribuída são valiosos para o entendimento do processo coletivo de institucionalização como um caminho que é influenciado por diversos atores imersos de formas diferentes no campo e da sua troca de informações na construção de um processo de mudança do cenário complexo e não linear.

A abordagem da agência distribuída é então considerada a última atualização no processo de institucionalização coletivo até o momento. Esse conceito é, de fato, realmente eficiente em considerar a coletividade de determinado tipo de mudança através de um processo de institucionalização ao considerar as ações dos múltiplos atores e as diversas formas e intensidades de influência dos mesmos nos processos de mudança. Entretanto, esta abordagem falha ao mostrar explicitamente esta relação entre os atores e como eles de fato influenciam e constroem conjuntamente uma nova instituição através do processo de institucionalização.

Ainda tem-se que a teoria da agência distribuída ajuda-nos a ver as influências dos atores no seu coletivo porém ela não considera as influências materiais – o papel dos artefatos – e, indo além, ela não engloba, de uma forma geral, como lidar e endereçar todas estas influências durante o processo de institucionalização.

2.2 TEORIA DA ATIVIDADE

Mesmo que os teóricos neoinstitucionais citem frequentemente o termo prática, a maioria o emprega sem justificção teórica (LOUNSBURY, CRUMLEY, 2007). Ainda assim, poucos autores tentaram fazer esta ligação entre as abordagens institucional e de prática e da atividade. Porém, entre eles, encontra-se uma forma de explicar a impossível dissociação de ambas as abordagens. Para Lounsbury e Ventresca (2003), a prática é conceituada como uma forma de instituição, ou seja, são um conjunto de atividades materiais fundamentalmente

interpenetradas e modeladas por *frameworks* culturais mais amplos como categorias, classificações e outros tipos de sistemas ordenados de crenças.

De acordo com Piccolo (2012, p. 285), a atividade é “a mediação concretizada face à realidade externa, representando o principal nexo do nosso enraizamento ao mundo, na medida em que possibilita a satisfação das nossas necessidades físicas, materiais, espirituais e culturais”.

Um ponto central sobre a atividade e comum em muitas abordagens teóricas de prática é a necessidade como desencadeadora da atividade (quando conectada à um objeto, um motivo) (PICCOLO, 2012). A teoria da atividade é, então, conectada de forma direta com o processo de institucionalização pelo princípio de ser orientada a um objeto, de ter um norte, mesmo que este mude ao longo do tempo.

De acordo com Engeström (2000), a teoria da atividade é útil para compreender os padrões institucionais do processo organizacional ao focar no processo de transformação e desenvolvimento motivada por distúrbios que guiam para o desenvolvimento de ações inovadoras.

Ainda para Jarzabkowski (2003), a atividade prática é o locus da interação onde os atores interagem com o seu contexto ao longo do tempo.

O tema da prática tem sido desenvolvido nos últimos anos através de uma série de campos diferentes de literatura, tais como estudos organizacionais e, dentro deste espectro, como estratégia como prática, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, entre outros (MIETTINEN, *et al.*, 2009).

Ainda segundo estes autores, a teoria da atividade é uma das teorias que examina a atividade humana ou a prática. É, entretanto, não muito utilizada nos estudos organizacionais por duas razões, a primeira por ter origens no século XIX e por ser de uma corrente da psicologia, entrando somente em meados dos anos 70 no vocabulário e literatura anglo-americana (MIETTINEN, *et al.*, 2009).

Desta forma, explica-se que a teoria da atividade é uma escola de pensamento com origens nos estudos de Vygotsky, Leontie'v e Luria, psicólogos do início do século XIX (ENGESTRÖM, 1999a). Esta teoria tem base histórico-cultural e sofreu influências marxistas, buscando compreender a interação entre os indivíduos e seu ambiente social e material.

A influência de Karl Marx na teoria da atividade é muito vasta, entretanto, ressalta-se o conceito de atividade como forma de entender a mudança, ou seja, através da prática revolucionária, sem conotação política, mas considerando "atividades prático-críticas" como chave de mudança e potencialmente imersas em práticas mundanas e rotineiras

(ENGESTRÖM, 1999a). Também os conceitos de trabalho e divisão do trabalho fazem grandes referências ao mesmo. Engeström (1999a) cita ainda a falta de correspondência aos estudos de Marx pelos autores subsequentes da teoria da atividade, como por exemplo os estudos de Vygotsky por razões de posicionamento político, buscando evitar críticas e confusões com a teoria e a ideologia política marxista.

A teoria da atividade propõe-se a conciliar dialeticamente as estruturas individuais e sociais (ENGESTRÖM, 1999a). Indo além, ela busca analisar o desenvolvimento com atividades sociais práticas (SANNINO, DANIELS, GUTIÉRREZ, 2009, p. 1), onde, *"através das atividades, os humanos desenvolvem suas habilidades, personalidades e consciências, transformam suas condições sociais, resolvem contradições, geram novos artefatos culturais e criam novas formas de viver e de ser"*.

Afim de distinguir a teoria da atividade de outras abordagens, dentro do espectro das teorias de prática, estes autores a classificam como atividades orientadas para objetos, pois os seres humanos são vistos como guiados por propósitos e objetivos, situados em uma perspectiva coletiva e orientados pela atividade através da mediação e interação com objetos (SANNINO, DANIELS, GUTIÉRREZ, 2009). Os autores delimitam a teoria também como sendo uma teoria baseada na prática e orientada histórica e futuramente.

Embora a grande diversidade teórica nas abordagens de prática, percebe-se que todas enfatizam o fato de que as práticas constituem o horizonte em que todas as ações discursivas e materiais são possíveis e adquirem significado, são inerentemente contingentes, materialmente mediadas, e não podem ser entendidas sem referência a um lugar específico, tempo e contexto histórico concreto (ENGESTRÖM, 2009).

Considerando as diferentes abordagens de prática conhecidas na literatura, Nicolini (2009) propõe o conceito de *zooming in e out* ao englobar diferentes abordagens de prática em razão de apreciar a sua validade e os diferentes aspectos que podem ser estudados ao abordar o conceito geral de prática. O autor usa diferentes correntes teóricas para compreender tanto as vantagens como as limitações presentes em cada estudo teórico.

Nicolini (2009, p. 6) argumenta também que ao conceituar práticas existem três definições comuns entre diferentes abordagens de prática, que são:

- Práticas constituem o horizonte de todas as ações materiais e discursivas que são possíveis e adquirem significado;
- A capacidade da agência humana sempre resulta em tomar parte em uma ou mais práticas sócio materiais;
- Práticas estão mutuamente conectadas e constituemnexo, textura, campo ou rede.

Ainda afim de conceituar e aprofundar o entendimento da teoria da atividade, Virkkunen (2006, p. 49) afirma que "as pessoas desenvolvem e usam artefatos externos para atingir a redefinição da situação e controlar suas próprias ações". Fazendo isto como membros de uma comunidade e criando artefatos compartilhados, não como seres isolados. O autor também afirma que as atividades estão imbricadas nas estruturas das práticas diárias, evoluindo através de mudanças incrementais ao longo do tempo.

Neste sentido, Engeström (2001, p. 136) explora cinco princípios que guiam a aplicação da teoria da atividade, que são:

1. Um sistema de atividade coletivo, mediado por artefatos e orientado ao objeto, visto relacionado em rede com outros sistemas de atividade é tomado como a unidade primária da análise e os sistemas de atividade se realizam e reproduzem gerando ações e operações;
2. Os sistemas de atividade têm múltiplas vozes, ou seja, é sempre uma comunidade de múltiplos pontos de vista, tradições, interesses e através da divisão do trabalho são criadas diferentes posições aos participantes, que carregam historicamente seus próprios sistemas de atividade, sendo uma fonte de problema e inovação, demandando ações de translação e negociação;
3. Os sistemas de atividade são formados e transformados através de períodos temporais, ou seja, através da sua historicidade, onde seus problemas e potenciais só podem ser compreendidos na sua própria história, contextualizando a história no seu nível local, suas atividades e objetos;
4. O papel central das contradições como fonte de mudança e desenvolvimento, pelo fato de acumularem historicamente tensões estruturais com e entre sistemas de atividade. Como as atividades são sistemas abertos, estão suscetíveis a tais contradições, que por sua vez geram perturbações e conflitos, mas também tentativas inovadoras de mudar a atividade;
5. Considera as transformações expansivas nos sistemas de atividade através das contradições.

Para além desses princípios, em razão de buscar uma conceituação e aprofundamento do âmbito da teoria da atividade, uma análise das suas gerações através de uma perspectiva histórica é apresentada de forma resumida no Quadro 5.

Quadro 5: Gerações da teoria da atividade

Primeira geração	Segunda geração	Terceira geração
<p>A teoria da atividade histórico-cultural foi inicialmente desenvolvida por Vigotsky entre as décadas de 1920 e 1930. A primeira geração da teoria está baseada em seus estudos e a ideia de mediação cultural de ações, conhecida pela tríade sujeito, objeto e artefatos mediadores. Estes foram avanços importantes pela inserção dos artefatos na atividade humana, onde os indivíduos não poderiam mais ser entendidos sem os seus significados culturais, e a sociedade não poderia mais ser entendida sem a agência de indivíduos que usam e produzem artefatos.</p> <p>A limitação desta geração é que a unidade de análise permanecia focada no indivíduo.</p>	<p>A limitação da primeira geração foi ultrapassada pela inserção da atividade coletiva no modelo analítico, proporcionando um grande avanço com base nos estudos de Leont'ev (1981), que focou a análise nas inter-relações complexas entre sujeitos individuais e sua comunidade. Também foram inseridos os entendimentos de contradições, resistências e diversidade.</p>	<p>Na terceira geração da teoria, avança-se no sentido da construção de redes de sistemas de atividade, expandindo o modelo para incluir, no mínimo, dois sistemas de atividade em interação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Engeström, 2001

Para que se possa compreender a teoria da atividade, inicialmente, é necessário compreender como a mudança é endereçada nesta abordagem. Neste sentido, Engeström (2011) explica que as mudanças estão intimamente ligadas com as contradições estudadas pela teoria da atividade, ou seja, ele afirma que não há terreno de atividade, por mais estável e resistente, que esteja livre de contradições. Estas não são a mesma coisa que problemas ou conflitos, mas sim são tensões estruturais historicamente acumuladas com e entre sistemas de atividade, pois, como são sistemas abertos, permitem que, na entrada de novos elementos, surjam contradições e as mesmas acabem gerando distúrbios e conflitos, mas também tentativas de inovação para mudar a atividade (ENGESTRÖM, 2011). Tem-se ainda, segundo o autor, que as contradições não são características inevitáveis da atividade, mas são o princípio do seu auto movimento e desenvolvimento.

Engeström (2011) explica que o desenvolvimento é entendido como transformações qualitativas e é guiado por uma re-conceituação expansiva do objeto e motivo da atividade em sua totalidade. Mas tais transformações são tanto iniciadas e implementadas em ações diárias e rotineiras, como em desvios do curso prescrito de ações em inovações, porém, o autor explica que a questão crucial é o movimento entre estes dois níveis.

Segundo Engeström (2000), enquanto o objeto e motivo dão coerência e continuidade à ação, por serem internamente contraditórios, também conferem ao sistema de atividade uma constante instabilidade. Desta forma, o autor afirma que a identificação de contradições no

sistema de atividade ajuda os praticantes e administradores a direcionar seus esforços nas raízes das causas dos problemas. Tal análise colaborativa é uma pré-condição crucial para a criação de uma visão compartilhada para a solução expansiva das contradições.

Em outra publicação (ENGESTRÖM, 1999b, p. 20) afirma:

A atividade humana é infinitamente multifacetada, móvel e rica em variações de forma e conteúdo. E é perfeitamente compreensível e provavelmente necessário que a teoria da atividade deva refletir tal riqueza e mobilidade. Tal teoria tão multivocal não deve considerar suas contradições internas e debates como sinal de fraqueza, mas sim como uma característica essencial da teoria. Entretanto, isto requer, pelo menos, um entendimento compartilhado do caráter da célula inicial e uma tentativa contínua de elucidar tal célula, bem como as múltiplas etapas de mediação da célula para conteúdos específicos.

Para que se possa compreender toda a lógica e aplicação da teoria da atividade, que tanto pode ser utilizada como teoria e como método, um conceito chave é o da mediação. Para Engeström (1999b), a mediação de artefatos e instrumentos não é meramente uma ideia psicológica, mas sim é uma ideia que rompe com o pensamento cartesiano que isola a mente do indivíduo de sua cultura e sociedade.

Neste sentido, Engeström (1999b) sugere três grandes momentos para que se possa utilizar a teoria da atividade como ferramenta analítica. Inicialmente, é preciso identificar os elementos em um sistema de atividade, em um segundo momento, identificam-se e constata-se as contradições inerentes a este sistema, e, por fim, considera-se o processo histórico do sistema através da análise dos contínuos ciclos expansivos de aprendizagem ocorridos ao longo do tempo, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6: Três momentos da teoria da atividade como ferramenta analítica

1.	2.	3.
Montar sistema de atividade (identificar elementos analíticos)	Constatar contradições inerentes a este sistema	Considerar o processo histórico através dos ciclos expansivos

Fonte: Criado pela autora com base em Engeström (1999b)

Além deste conceito, a teoria da atividade apresenta outro importante elemento analítico chamado agência transformadora, permitindo assim uma conexão direta com o conceito de agência da teoria do trabalho institucional (não das outras abordagens institucionais), bem como da evolução ocorrida tanto no campo institucional, como no campo da atividade.

A agência transformadora é um conceito abordado na teoria da atividade, definido como "capaz de romper com o *frame* usual de ação e tomar a iniciativa de transformá-lo" (Virkkunen, 2006, p. 49). Este conceito é diferente pois permite o entendimento de distúrbios, conflitos e

contradições na atividade coletiva, desenvolvendo a atividade conjunta dos participantes ao explicar novas possibilidades (HAAPASSAARI, ENGESTRÖM e KEROSUO, 2016). Os autores também explicam que a agência transformadora vai além de uma atuação situacional e emerge e desenvolve-se ao longo do tempo.

Na teoria da atividade histórico-cultural, o conceito de agência transformadora é visto como uma característica fundamental dos seres humanos e é analisada em termos da ação *per se* (HAAPASSAARI, ENGESTRÖM e KEROSUO, 2016). Ainda segundo os autores, ela também é desenvolvida em interações coletivas ao longo tempo, não sendo somente uma propriedade individual.

A agência transformadora integra a teoria da atividade no que tange seu *imbricamento* com determinada atividade orientada pelo objeto, aparecendo em ações, ligada intimamente com as motivações e contradições contidas nos sistemas de atividades coletivos (HAAPASSAARI, ENGESTRÖM e KEROSUO, 2016).

Os mesmos autores afirmam que a agência transformadora inclui ações de "questionamento do *status quo* e a busca de novas possibilidades" (p. 6). Neste estudo, Haapassari, Engeström e Kerosuo (2016) exploram cinco tipos de emergência da agência transformadora nos participantes dos Laboratórios de Mudança (conceito de pesquisa interventiva desenvolvido pelos mesmos). São eles (p. 7):

1. *Resistindo ao intervencionismo ou a gestão* (possivelmente através de criticismo, questionamento, oposição ou rejeição);
2. *Explicando novas possibilidades ou potenciais na atividade* (através, por exemplo, da relação com experiências passadas);
3. *Visando novos parceiros ou modelos de atividade* (através de sugestões preliminares até a apresentação de modelos compreensivos para o futuro)
4. *Comprometimento com ações concretas objetivando mudança na atividade* (através de ações discursivas);
5. *Tomando ações consequenciais para mudar a atividade* (podendo ser durante, entre ou mesmo depois das seções do Laboratório de mudança).

Estes cinco tipos de agência transformadora aparecem usualmente em combinações que evoluem ao longo do tempo, passando de expressões rudimentares de resistência à visão, comprometimento e co-responsabilização por consequentes ações de mudança, sendo que esta

evolução é considerada um processo de aprendizagem *per se* (HAAPASSAARI, ENGSTRÖM e KEROSUO, 2016, p. 8).

Os autores ainda afirmam que:

As ações e expressões da agência transformadora emergem quando as pessoas estão envolvidas em situações que recebem uma oportunidade de analisar, visar e redesenhar sua atividade de forma colaborativa, com a ajuda de instrumentos conceituais mediadores. Sendo inerentemente expansiva, este tipo de aprendizagem leva tempo.

2.2.1 O sistema de atividade

Sobre os diversos elementos analíticos apresentados pela teoria da atividade, Engeström (2006) aborda um conceito inicial importante que é a sua unidade básica de análise, chamada o sistema de atividade. Segundo Engeström, Miettinen e Punamaki (1999) havia uma necessidade nos estudos de prática da criação de uma nova unidade de análise, sendo desta forma desenvolvido o sistema de atividade como um conceito orientado ao objeto, coletivo e culturalmente mediado pela atividade humana.

Com relação à epistemologia desta construção teórica, os autores afirmam que o sistema de atividade permite uma complementaridade da visão do sistema e da visão do sujeito, ou seja, o pesquisador constrói o sistema de atividade ao vê-lo de "cima", mas ao mesmo tempo, é o pesquisador quem seleciona um sujeito, um membro (ou mesmo múltiplos membros) para compreender sua atividade local e é através dos seus olhos e interpretação que a atividade é construída (ENGSTRÖM, MIETTINEN, PUNAMAKI, 1999). Desta forma, o estudo de um determinado sistema de atividade se torna um coletivo multivocal de construções de seu passado e presente, considerando também zonas futuras através do desenvolvimento em ciclos expansivos de aprendizagem, outro conceito que será melhor explorado nesta pesquisa.

O sistema de atividade considera que as ações não ocorrem em contextos estáveis ou em perfeito equilíbrio, justamente ao contrário, considera-se que um sistema de atividade está em constante desequilíbrio e desenvolvimento, onde as ações moldam o desenvolvimento que atingem e também são moldadas pelo mesmo (ENGSTRÖM, 1995). Neste mesmo artigo, o autor afirma que o desenvolvimento pode ser definido como emergência e como forma de resolução de contradições internas no sistema de atividade, e ainda, tais contradições devem sempre ser consideradas.

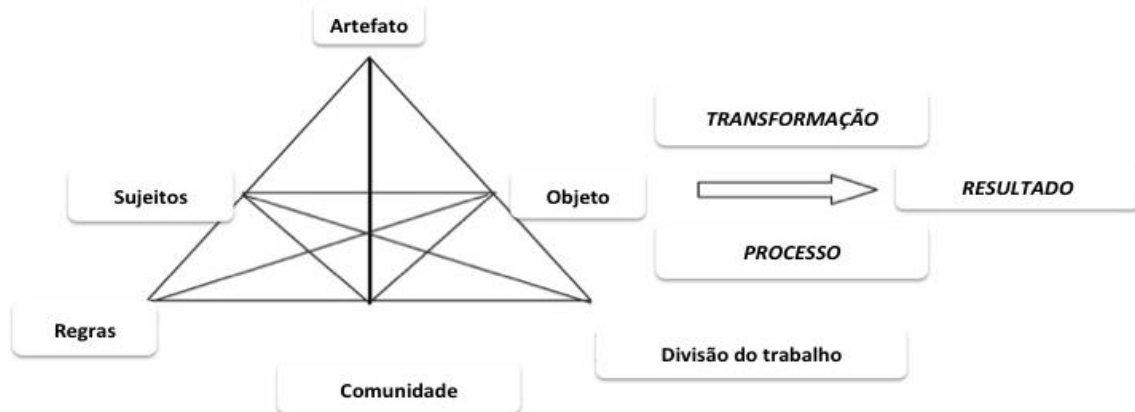
Afim de compreender o sistema de atividade, o centro da unidade básica de análise, Engeström (1995, p. 410) postula sobre a ação:

Uma ação é um segmento relativamente discreto do comportamento orientado para objetivos. Ao contrário, a teoria da atividade e teorias de cognição situada postulam que objetivos e planos emergem e tomam forma na ação. Ações tem pontos relativamente claros de início e fim. Um ator individual é raramente consciente da relação entre sua ação e o complexo sistema de atividade que ele gera. Ainda assim, nenhuma ação pode ser completamente compreendida e considerada sem analisar o contexto do sistema de atividade por completo, considerando seu todo, sua evolução e organização socioespacial. Isto se torna particularmente evidente quando alguém tenta explicar ações irracionais e interações, como erros, distúrbios e falhas.

Desta forma, compreende-se o grande poder explicativo e analítico do sistema de atividade. Permitindo ainda que se analise toda a atividade humana através da interação de seis elementos básicos, em um modelo triangular: sujeitos, artefatos (ferramentas e símbolos), objetos e resultados, regras, comunidade e divisão do trabalho (ENGSTRÖM, 2001), conforme ilustrado na Figura 3. O sistema de atividade se refere a comunidade que compartilha objetos comuns que usam artefatos para agir neste espaço e transformá-lo. O objeto é o foco da mudança e o sujeito do sistema de atividade é quem engendra as práticas. As relações no sistema são guiadas por regras que tanto motivam como restringem o comportamento dos atores. Por fim, a divisão do trabalho descreve como as tarefas são divididas horizontalmente entre membros da comunidade bem como com referência a qualquer divisão vertical de poder e status.

Os elementos do sistema de atividade também foram esquematizados e resumidos pelo autor, conforme apresentado no Quadro 7.

Figura 3: Sistema de Atividade



Fonte: Mwanza, Engeström, 2005, p. 458

Quadro 7: Estrutura hierárquica da atividade

Sujeito	Instrumentos (artefatos mediadores)	Objeto	Comunidade	Regras	Divisão do trabalho
Coletivo	Metodologia, ideologia	Nós no mundo	Redes sociais de atividades	Societal (estado, regras, religião)	Divisão societal do trabalho
Individual	Modelos	Problemas em tarefas	Organização coletiva	Regras organizacionais	Divisão do trabalho organizacional
Não consciente	Ferramentas	Resistência	Primeiro grupo imediatos	Regras interpessoais	Divisão do trabalho interpessoal

Fonte: Engeström, 1987, p. 154

O sistema de atividade representado em modelo triangular vê o objeto como o "fator crucial que confere direção durável, propósito e identidade para uma atividade" (ENGESTRÖM, 2011, p. 607). O autor ainda explica que como o sistema de atividade se torna fragmentado por suas contradições inerentes, o objeto da atividade tende a tornar-se nebuloso ou mesmo perder-se.

Ainda sobre a forma de representação do sistema de atividade, Mwanza e Engeström (2005) consideram que as interações humanas estão conectadas entre si e também com os objetos e o ambiente através da utilização de instrumentos, regras e divisão do trabalho. E as linhas mediadoras representam a natureza das relações que existem entre os participantes de uma atividade em determinada comunidade de prática.

Engeström (1987, p. 134) afirma ainda, com relação ao entendimento do objeto no sistema de atividade, que:

O objeto da atividade de aprendizagem é a produção social da prática, ou a vida no mundo social, em sua completa diversidade e complexidade. A prática produtiva, ou a atividade central, existe em sua forma presente dominante como em suas formas já ultrapassadas historicamente mais avançadas de anteriormente. A atividade de aprendizagem faz a interação entre estas formas, como por exemplo o desenvolvimento histórico dos sistemas de atividade e seus objetos.

Ainda sobre o objeto, este é um conceito chave na teoria da atividade pois determina como o sujeito é definido, o que, por sua vez, determina como o resto dos elementos do sistema de atividade serão definidos, desta forma, uma vaga definição do objeto do sistema de atividade resultará em uma vaga e opaca análise do mesmo (PRENKERT, 2006).

Prekert ainda afirma que a atividade humana é a unidade molar de análise, coletiva por natureza e guiada por objetos ou motivos complexos geralmente desconhecidos para cada indivíduo diferente participando do sistema de atividade.

O objeto da atividade (um motivo, propósito ou foco de engajamento) é a força motriz de toda a atividade. É o “porque” de uma atividade e o horizonte para a ação prática, é realizada na construção de produtos e serviços que constituem o objeto da atividade e, conseqüentemente, a reconsideração compartilhada do objeto da atividade é vital para a mudança da atividade (MIETTINEN, *et al.*, 2009). Por fim, ainda segundo os autores, quando um objeto muda, os meios e a divisão do trabalho também precisam ser transformados.

Com relação os artefatos, Jarzabkowski (2003) explica que as ferramentas têm o propósito prático de permitir que os constituintes organizacionais engajem-se em sistemas de atividade estratégicos, mesmo que no sistema de atividade as ferramentas não sejam consideradas como instrumentos constitutivos primários, ou seja, a atividade não é desencadeada por algum artefato específico, mas sim fazem parte do sistema de mediação dos indivíduos e suas práticas.

2.2.2 Quarta geração da teoria e os *runaway objects*

O sistema de atividade também, ao longo do desenvolvimento da teoria da atividade, teve evoluções, considerando a vertente mais recente e atualmente em expansão dos estudos, a considerada Quarta Geração da teoria da atividade, ou os chamados "*runaway objects*". Este conceito baseia-se na ideia de que a teoria da atividade é uma teoria voltada aos objetos e estes são sua principal preocupação, bem como geradores e foco de atenção, motivação, esforço e significado. Através das suas atividades, as pessoas estão constantemente mudando e criando novos objetos e esses não são produtos não intencionais de uma única atividade, mas sim, conseqüências inesperadas de múltiplas atividades (ENGESTRÖM, 2009, p. 304).

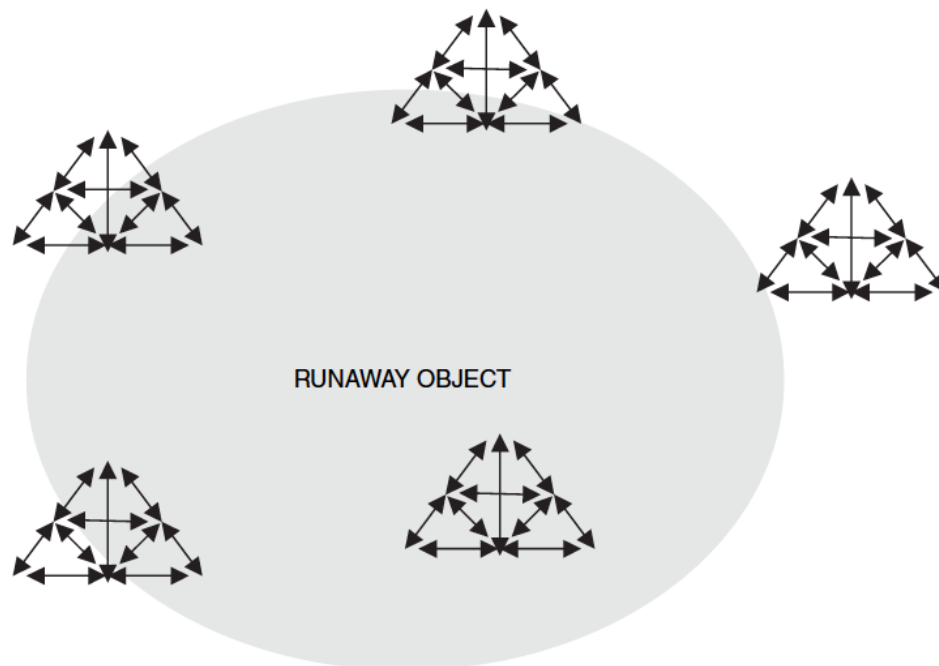
Neste sentido, o autor afirma que a relevância social e impacto da teoria da atividade depende de nossa habilidade em compreender o caráter mutante dos objetos. Para isso, sugere-se o conceito de *runaway objects*, que são objetos com potencial de escalabilidade e expansão para uma dimensão de influência global. Ainda, o autor afirma que são:

Objetos que raramente estão sob controle de alguém e atingem efeitos difíceis de mensurar, com efeitos inesperados (...) São objetos contestados que geram oposições e controvérsias. Também podem ser potencialmente objetos emancipatórios e poderosos que abrem novas possibilidades de desenvolvimento e bem estar (ENGESTRÖM, 2009, p. 304).

Tais objetos iniciam como pequenos problemas ou inovações marginais, tornando seu caminho difícil de prever e captar. Eles frequentemente permanecem dormentes, invisíveis ou fora do alcance da visão do senso comum por muito tempo, até que eles explodam com crises

ou quebras (ENGESTRÖM, 2009, p. 304). Os exemplos citados pelo autor estão muito voltados à tecnologia, como o sistema operacional Linux e a enciclopédia digital Wikipedia. Uma das grandes mudanças na visão da teoria da atividade é que tais grandes *runaway objects* são normalmente associados a uma série de objetos e uma série de sujeitos, não podendo considerar somente um sistema de atividade ou a ligação de dois sistemas, tem de haver uma consideração da globalidade de diversos sistemas de atividade em constante interação, como apresentado na Figura 4:

Figura 4: Grandes runaway objects e seus sistemas de atividade



Fonte: Engeström, 2009, p. 306.

2.2.3 A aprendizagem expansiva

Por fim, pode-se citar a importância do conceito da aprendizagem expansiva na teoria da atividade. Para os autores, considerando o debate da aprendizagem organizacional como uma perspectiva analítica central (ENGESTRÖM, SANNINO, 2010), nota-se que os sistemas de atividade estão imersos em diferentes pontos de vista, regras de comportamento e instrumentos (ferramentas e significados) historicamente condicionadas que restringem e potencializam as atividades. Desta forma, considera-se que é através da prática da aprendizagem que novas atividades são criadas e que suportam a dinâmica do sistema.

O processo de aprendizagem na teoria da atividade ocorre através de dois processos principais: de internalização e externalização. O processo de externalização acontece quando

uma pessoa ou grupo cria novos conhecimentos ou soluções. E o processo de internalização ocorre quando um indivíduo produz sentido do capital cultural disponível em suas relações sociais, pensamentos e ações. A aprendizagem que engloba tanto os processos de internalização como externalização é chamada aprendizagem expansiva (ENGESTRÖM, 1999c).

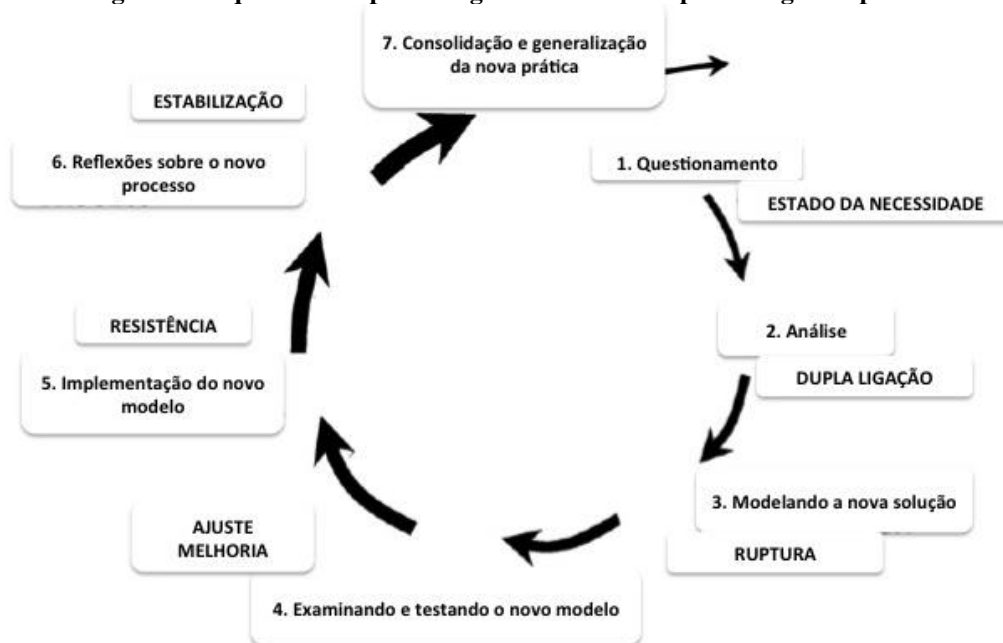
O conceito básico de aprendizagem expansiva data de 1987, ao explicar o desenvolvimento de um sujeito que está imerso em um sistema social. As transformações que ocorrem com o desenvolvimento do processo de aprendizagem expansiva são destacadas em forma de passos cíclicos de expansão do conhecimento (Figura 5). Um ciclo inicia com ações de questionamento dos padrões das práticas existentes, então procede a análise das contradições e modela a visão da zona de desenvolvimento aproximado, terminando com as ações de exame, implementação e consolidação de novas práticas (DOCHY, *et al.* 2011).

A aprendizagem expansiva trata-se da aprendizagem imersa em transformações nos sistemas de atividade, em função de criar novos padrões de atividade. Como explica Engeström (1999c), na aprendizagem expansiva aprende-se algo que ainda não está lá, ou seja, são os aprendizes que constroem o novo objeto, a atividade coletiva e realizam sua implementação. O termo *expansiva* é usada por Engeström (1999c) para endereçar os desafios no objeto por esforços de aprendizagem expansiva.

É importante ressaltar que esta expansão ocorre em múltiplas dimensões. De acordo com Hasu e Engeström (2000), através da análise empírica, 4 dimensões para expansão dos objetos foram registradas: a sócio espacial (quem mais deveria ser incluído?), a antecipatória-temporal (quais passos prévios e futuros devem ser considerados?), a moral-ideológica (quem é responsável e quem decide?) e a sistêmica-desenvolvimentista (como isto molda o futuro da atividade?).

Como um sistema de atividade é uma formação multivocal, entende-se o ciclo expansivo como uma re-orquestração destas vozes, dos diferentes pontos de vista e abordagens dos vários participantes. Historicidade nesta perspectiva significa identificar os ciclos passados do sistema de atividade. A re-orquestração das múltiplas vozes é dramaticamente facilitada quando as diferentes vozes são consideradas através de seu *background* histórico levando em conta uma gama de competências complementares com o sistema de atividade (ENGESTRÖM, 1999b).

Figura 5: Sequência de aprendizagem em ciclos de aprendizagem expansiva



Fonte: Engeström, 2010, p. 8

O nível pedagógico do conceito teórico da teoria da atividade de aprendizagem expansiva difere de conceitos de aprendizagem tradicional em três principais aspectos (MWANZA, ENGESTRÖM, 2005, p. 458):

- Conteúdos e resultados da aprendizagem emergem como novas formas de atividade prática e artefatos construídos tanto por estudantes como por professores no processo de considerar projetos da vida real e durante a resolução de problemas;
- A aprendizagem é direcionada genuinamente para as necessidades das práticas de desenvolvimento humano, manifestadas por meio de distúrbios, quebras, problemas e episódios de questionamento da prática da existência;
- A aprendizagem procede através de ciclos complexos de ações de aprendizagem no qual novos objetos e motivos são criados e implementados, abrindo maiores possibilidades para participantes envolvidos na atividade em questão.

Neste mesmo artigo, os autores usam um modelo já proposto por Mwanza (2002) contendo 8 passos como parte de um Modelo Orientado à Atividade, com a função de facilitar a captura metodológica do ciclo de aprendizagem expansiva, conforme o Quadro 8:

Quadro 8: O modelo dos oito passos

Passos	O que identificar	Questões a fazer
1	Atividade de interesse	Que tipo de atividade estou interessado?
2	Objetivo	Por que a atividade está tomando esta importância?
3	Sujeitos	Quem está envolvido em desenvolver esta atividade?
4	Ferramentas/instrumentos	Através de que meios os sujeitos estão desempenhando esta atividade?
5	Regras e regulações	Existem normas culturais, regras ou regulações governando a performance da atividade?
6	Divisão do trabalho	Quem é responsável por o quê no desempenho da atividade e como são organizados estes papéis?
7	Comunidade	Qual é o ambiente no qual a atividade está sendo desenvolvida?
8	Resultado	Qual é o resultado desejado com o desempenho desta atividade?

Fonte: Mwanza e Engeström, 2005

Sobre a conexão da teoria institucional com a teoria da atividade, existe ainda um *gap* para análise e entendimento das relações possíveis entre ambas abordagens. Em 2000, Blackler, Crump e McDonald realizaram um estudo detalhado conectando a teoria organizacional e a teoria da atividade, conforme apresentado no Quadro 9, mostrando de forma didática as possibilidades de aplicação e uso da teoria da atividade aos estudos organizacionais, abordando todas as possibilidades analíticas a que a teoria se propõe.

Por fim, justifica-se a necessidade de compreender também de que forma este processo e estas conexões ocorrem em suas práticas localizadas e diárias. Como explica Engeström (1999b), a abordagem da teoria da atividade implica um *localismo radical*. A ideia é que as relações sociais e contradições fundamentais de determinada formação socioeconômica (e por consequência o potencial para mudança qualitativa), estão presentes em cada atividade local de determinada sociedade. Ou seja, mesmo as estruturas sociais consideradas mais impessoais podem ser constituídas de atividades locais desempenhadas por seres humanos e com a ajuda de artefatos mediadores, mesmo que eles tenham funções desempenhadas em grandes instituições. Neste sentido, deve-se olhar para a sociedade como uma rede de multicamadas de sistemas de atividades interconectados e não como uma pirâmide de estrutura rígida dependendo de um único centro de poder (ENGESTRÖM, 1999b).

Para tanto, o contexto local exerce uma influência e mesmo é influenciado pelos sistemas de atividade, também através do elemento da comunidade, precisando ser melhor explorado através de uma abordagem específica que considere o lugar urbano como ponto crucial nesta análise.

Quadro 9: Teoria da Atividade

<i>Abordagem de pesquisa da TA:</i>	<i>Assuntos problematizados pela prática</i>		
	O que as pessoas estão fazendo?	Como eles estão fazendo e com quem?	Qual é a natureza da aprendizagem coletiva?
Estudo dos detalhes da prática	O “objeto da atividade” é fundamental para a análise teórica das práticas. Objetos da atividade são parcialmente dados e parcialmente previstos. São intimamente relacionados com os fatores mediadores através dos quais são construídos.	Atividades são culturalmente situadas e mediadas linguística e tecnologicamente. Elas atuam na comunidade e envolvem uma divisão de trabalho. Alguns fatores e suas interações são descritos como “sistemas de atividade”. Esta é a unidade de análise.	Sistemas de atividades são sistemas produtores de tensões. Distúrbios (perturbações) entre e dentro dos sistemas são a força motriz do seu desenvolvimento
Estudo das práticas no contexto do seu desenvolvimento histórico	Ações são discretas, possuem início e fim claramente definidos e existem por um curto período de tempo. São orientadas a objetivos. As atividades são padrões complexos de práticas que suportam longos períodos de tempo. Atividades sugerem metas e fornecem motivos.	Atividades desenvolvem-se ao longo do tempo. Como uma tendência geral, os sistemas de atividade em organizações de trabalho parecem estar se tornando mais complexos e independentes, e os objetos mais abstratos e emergentes.	Quando os sistemas de atividade tornam-se mais fluídos e improvisados, as prioridades estabelecidas e as relações de poder são afrouxadas e podem ser reformadas.
	<i>Como as pessoas podem moldar o contexto que formam as suas práticas?</i>		
Apoio ao desenvolvimento das práticas que estão sendo estudadas	A pesquisa pode auxiliar as pessoas a tomar consciência do objeto de sua atividade e do processo de construção do objeto.	A pesquisa pode explorar a natureza e a dinâmica de sistemas particulares de atividade e o seu desenvolvimento	A pesquisa pode desencadear discussões acerca de perturbações entre e dentro de sistemas de atividades, e talvez até responder as mesmas.

Fonte: Blackler, Crump e McDonald (2000, p. 294)

2.3 AVANÇOS COMUNS ÀS DUAS ABORDAGENS TEÓRICAS

Para que se possa construir um *framework* teórico que conjugue ambas as abordagens teóricas neoinstitucional e da atividade, é importante analisar inicialmente as características compatíveis e complementares de ambas abordagens.

Os modelos clássicos da literatura sobre o processo de institucionalização sofreram críticas em questões relacionadas à sua linearidade e determinação. Conforme discutido por Blackler e Regan (2006), sobre o caráter estático da teoria neoinstitucional e sua crítica no argumento corrente que está majoritariamente baseado em noções de adaptação e difusão, afirmam que também a ênfase mais comum desta teoria é sobre a escrita e codificação formal. Eles também criticam a ênfase em questões de poder, ideias e discurso e a falta ou pouca referência a questões de falsos começos, fins perdidos, desentendimentos e conflitos.

Os autores também discutem a noção de como legitimar certas novas abordagens que são, de acordo com Greenwood e Hasselbladh's, um processo tanto de internalização (auto convencimento da racionalidade geral do que eles estão fazendo) e externalização (o processo de fala e exploração do desenvolvimento de uma nova abordagem em um grupo ou organização). Blackler e Regan (2006) evocam então Engeström (1987), ao considerar que seus estudos permitem a análise de atores que são atraídos por novas ideias mas não são familiares com os conceitos ou mesmo frustrações, especialmente nos casos onde os processos de internalização e externalização não são diretamente respondidos com estas questões. Desta forma, Blackler e Regan (2006) evocam a teoria da atividade pois ela permite entender os dilemas inerentes à atividade humana. Os autores terminam concluindo que uma mudança nas instituições deve ser entendida como uma ascensão contestada do abstrato ao concreto.

Blackler e Regan (2006) ainda destacam que as organizações sempre irão coexistir, significando então que sempre existirão divergências e conflitos. O autor conclui então que o processo de institucionalização é altamente político e clama uma série de novos conceitos não inicialmente explorados pelo paradigma corrente da teoria neoinstitucional, estruturalista, que são, por exemplo, poder, política, conflitos, mudança, conhecimento e maiores campos institucionais.

Jarzabkowski (2003) explorou também uma conexão teórica entre a teoria da atividade e a estratégia como prática (não diretamente a abordagem institucional). Entretanto, a autora também considera a teoria da atividade como recurso para analisar as interações entre praticantes, práticas e *práxis* através do estudo dos sistemas de atividade. Ela também explora

quatro conceitos principais da teoria da atividade que são pertinentes a teóricos da estratégia como prática, que são o sujeito, o coletivo, a atividade orientada ao objeto e a mediação.

Como argumento central, Blackler e Regan (2006) exploram os limites da teoria neoinstitucional para englobar a mudança e a introdução do novo pela razão do foco nas organizações como entidades sociais imersas em campos estruturados de crenças e convenções.

Tem-se ainda que, em 1999, Blackler, Crump and McDonald exploraram o papel do uso da teoria da atividade aplicada aos estudos organizacionais e eles concluíram que tal entendimento permite perceber como as pessoas atingem seu conhecimento e sua prática através de um ciclo de aprendizagem expansiva, um processo que não é simples e nem linear. Eles também concluíram que a teoria da atividade é útil para compreender as dificuldades que emergem no processo de introdução de um novo conceito de atividade (*o processo de institucionalização*).

Em outro momento, Blackler (2009, p. 24) explorou o significado do trabalho de Engeström para os estudos organizacionais em três pontos principais:

- No lugar de assumir que os objetivos de uma organização são a chave para compreendê-los, é mais útil priorizar a noção de objetos da teoria da atividade;
- Ao invés de trabalhar com organizações que são a principal unidade de análise, é mais útil trabalhar com a ideia de atividade como a unidade central de análise;
- A teoria da aprendizagem coletiva enfatiza o significado da abordagem situada para intervenção e o papel que a pesquisa em ciência social pode ter em colocar ideias em prática.

Seguindo adiante, de acordo com Blackler (2009), quatro questões principais precisam ser consideradas ao conectar a teoria da atividade aos estudos organizacionais, que são a ênfase nas práticas, a relação com o contexto institucional, a re-mediação dos artefatos e a re-mediação linguística.

O primeiro conceito de ênfase nas práticas é importante para compreender as épocas contrastantes das atividades em determinadas organizações e as tensões e incertezas que guiam esse desenvolvimento, bem como para compreender os estudos de mudanças na natureza do trabalho das organizações ou, em outras palavras, no processo de institucionalização.

O segundo conceito relacionado à teoria institucional é especialmente importante para o desenvolvimento do argumento desta pesquisa que é a conexão entre a teoria neoinstitucional e a teoria da atividade. Blackler (2009) explorou a pertinência da teoria da atividade em promover um significado analítico para tratar as organizações ou grupos de organizações como sistemas de atividade e também em razão de que as práticas nas organizações devem ser

consideradas em relação ao seu contexto mais amplo, as instituições nas quais elas estão imersas. De acordo com o autor, as teorias convencionais de institucionalização enfatizam a importância da internalização de valores, mas a dificuldade está na externalização dessas novas rotinas e práticas pelos atores. Esta é outra contribuição da teoria da atividade para o processo de institucionalização, que é o conceito de aprendizagem coletiva através de ciclos de aprendizagem expansiva.

Com relação à re-mediação dos artefatos, destaca-se que os objetos desempenham um papel importante no sistema de atividade, desta forma, mesmo que não sejam considerados como possuindo agência, tem um papel importante de mediação e influência de comportamentos, que é muito reconhecido pela teoria da atividade e que também é considerada outra contribuição para a teoria organizacional e institucional clássica.

Para concluir, a re-mediação linguística é importante para compreender que falar está subordinado ao interesse na ação prática e que esta é, então, uma constituinte do sistema de atividade, outra característica importante considerando estudos organizacionais.

Muitos *frameworks* sobre o processo de institucionalização foram desenvolvidos (LOUNSBURY, CRUMLEY, 2007; HARGRAVE, VAN DE VEN, 2006; MUTCH, 2007) dentro do espectro da teoria neoinstitucional ainda que cada um deles tenha focado o processo inicialmente como um esforço individual e durante o processo é que torna-se coletivo (em busca de legitimação e da adoção de um novo modelo pelos atores envolvidos).

Entretanto, algumas abordagens consideram a institucionalização como um processo individual mas que torna-se coletivo por diversas razões, como por exemplo quando o empreendedor institucional ainda necessita abrir-se a outros grupos para conseguir ajuda para implementar uma determinada mudança institucional desejada (HARGRAVE, VAN DE VEN, 2006), ou mesmo quando a mudança institucional passa a ser coletiva a partir do momento da proposição da mudança para a organização inteira, no momento de implementação (e não no início, na concepção da mudança em si) (LOUNSBURY, CRUMLEY, 2007).

Pode-se ainda concluir que o processo de institucionalização não tem sido explorado como um processo coletivo, contudo, outra análise institucional a ser considerada é a abordagem do empreendedor institucional ou do trabalhador institucional (*institutional work theory*). Tais conceitos também consideram o processo de institucionalização como um esforço proposital e individualizado afim de criar, manter ou romper com instituições.

Adicionalmente, duas abordagens mais recentes que não são internas ao campo da teoria institucional tem buscado resolver esta questão, ao serem conectadas com as abordagens institucionais. A primeira é a abordagem dos movimentos sociais (SCHEINEBERG,

LOUNSBURY, 2013; HARGRAVE, VAN DE VEN, 2006; BERTELS, HOFFMAN, DEJORDY, 2014) e a outra da agência distribuída (QUACK, 2007; GARUD, KARNOE, 2003).

Ainda tem-se que a teoria da agência distribuída ajuda-nos a ver as influências dos atores no seu coletivo porém ela não considera as influências materiais – o papel dos artefatos – e, indo além, ela não engloba, de uma forma geral, como lidar e endereçar todas estas influências durante o processo de institucionalização.

Desta forma, consideramos que ainda não existe um *framework* geral que ajude os teóricos a englobar, mapear e compreender os diferentes elementos e atores que influenciam o processo de institucionalização coletivo.

Neste contexto, compreende-se que uma abordagem teórica baseada na prática poderia ser útil para guiar os pesquisadores a um *framework* mais estruturado que possa englobar a coletividade do processo de institucionalização e considerar os diferentes elementos que influenciam tal processo.

2.4 A EMERGÊNCIA TEÓRICO-EMPÍRICA: O CONTEXTO URBANO DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Como uma necessidade de compreender o contexto onde as micro-práticas têm sido desenvolvidas, é preciso um maior entendimento de diferentes abordagens e formas de ver e compreender o espaço urbano de países em desenvolvimento, de analisar as características que tornam tal espaço fértil para o surgimento de tais micro-práticas.

O estudo das práticas só é relevante se associado ao seu contexto, de acordo com Engenström (1999b), as práticas implicam em uma localização radical. Para tanto, mesmo que as teorias neoinstitucional e da atividade tenham o foco na compreensão do processo, este processo está constantemente ligado e gerando ressonâncias ao seu ambiente, portanto, torna-se imperativo um aprofundamento do contexto geográfico onde estão inseridas tais práticas, para que se possa compreender a efetiva transformação deste espaço.

Desta forma, conceitos sobre as especificidades do contexto de países em desenvolvimento e, especialmente, sobre a problemática da escassez de recursos foram explorados no item 2.4.1 em função de um maior aprofundamento no contexto local onde foram desenvolvidos os estudos de caso realizados na presente pesquisa.

Tem-se ainda que, a partir da análise do objeto de pesquisa escolhido e segundo o método abduutivo permite, surgiu também a necessidade de encontrar um conceito na literatura

existente que explicasse as micro-práticas urbanas em um contexto de escassez de recursos como as desenvolvidas pelas organizações. O conceito de eventos sociais urbanos (DASKALAKI, 2014) foi então definido como forma de interpretar e compreender tais práticas desenvolvidas, apresentado no item 2.4.2.

2.4.1 Escassez de recursos e contexto dos países em desenvolvimento

Sobre as problemáticas comuns aos países em desenvolvimento e as desigualdades e escassez de recursos, apresentamos duas grandes formas de compreender as mesmas. Uma delas de natureza mais crítica, porém muito importante para compreender a natureza de tais problemáticas, representada pelo pensamento de Harvey (1988), Santos (2014b), Castells (2009), Lefebvre (2001) e Limonad (2007). A outra, mais compreensiva e propositiva, representada por Srinivas e Sutz (2008) e Martí e Mair (2009).

De acordo com Harvey (1988), o conceito de escassez não é dado, mas sim torna-se relevante em termos da ação social e dos objetos sociais. Desta forma, o autor afirma que a escassez é socialmente construída e não naturalmente determinada. Um sistema de mercado torna-se possível sob condições de escassez, pois somente dessa forma é que pode-se trocar a fixação de preços dos *commodities*. O resultado disso é que, se a escassez for eliminada, a economia de mercado, que é a fonte produtiva de riqueza no capitalismo, entrará em colapso (HARVEY, 1988, p. 139). Por esta razão, existem muitas instituições e forças de mercado lutando para que a escassez não seja eliminada.

Nos países subdesenvolvidos o espaço se caracteriza por ser organizado e reorganizado, dentro de uma matriz global, como função de interesses distantes. Entretanto, as forças de mudança não são monolíticas e seu impacto sobre o espaço é muito localizado, porque sua difusão pode encontrar poderosas forças de inércia. As enormes disparidades de renda que caracterizam os países subdesenvolvidos, as disparidades de renda são menos importantes e têm pouca influência na acessibilidade de um grande número de bens e serviços. Nos países subdesenvolvidos o potencial de consumo varia muito, porque o nível de renda é função da posição do indivíduo no espaço. Esta localização determina, por sua vez, a capacidade individual de produzir e de consumir. Assim, o comportamento do espaço é influenciado pelas enormes disparidades geográficas e individuais (SANTOS, 2014b, p. 125).

Considerando o contexto de países em desenvolvimento, não se pode compreender com as mesmas lentes, teorias e ferramentas utilizadas para compreender o contexto institucional de países desenvolvidos, os problemas no contexto institucional de países em desenvolvimento. Isto quer dizer que ambos os contextos apresentam problemas, porém, de natureza e características muito diversas.

Para os países subdesenvolvidos, o resultado é claro: produção sem relação com as necessidades reais; exportações e importações nocivas à economia nacional; super utilização dos recursos sociais em homens e em matérias-primas, em benefício das grandes firmas mundiais; subutilização das forças de trabalho e dos recursos efetivamente indispensáveis à sobrevivência. No plano do Estado, endividamento crescente, distorção na destinação de recursos, proteção, tornada indispensável, às atividades que sustentam o “crescimento” e o comércio exterior, com o conseqüente empobrecimento do Estado. No plano social, agravamento do não-emprego, da pobreza, das condições de habitat, educação, saúde e alimentação. Empobrecimento relativo e absoluto (SANTOS, 2014c, p. 20).

Para Castells (2009), não existem sequências diferentes de um desenvolvimento único, existem sim diversos tipos de desenvolvimento. E, no caso dos países em desenvolvimento (ou subdesenvolvidos, na visão do autor), são países em situação de exploração e dominação historicamente características, pondo então uma série de outras características ao seu processo de desenvolvimento.

O problema é desafiante, pois a organização espacial tende a contribuir para que aumente a pobreza e se a pobreza também é um fator na organização do espaço, o dado essencial está em um outro nível. Tudo está a indicar que o subsistema do mercado se sobrepõe ao subsistema governamental em diversos domínios, inclusive o da organização do espaço e das características de urbanização e das cidades. O problema é, então, o de saber como a situação poderia ser invertida, ou como o subsistema governamental poderia atuar de forma a obter os meios eficazes à realização dos fins que pretende. O obstáculo maior parece ser o obstáculo institucional, compreendido na sua interação com a estrutura global de produção. O problema que aqui se põe é o seguinte. Visto que o atual sistema de cidades e de núcleos para-urbanos é incapaz de atribuir aquele mínimo de bem-estar reclamado pelas populações, que passos dar para eliminar esse grave inconveniente? (SANTOS, 2014a, p. 114).

A "urbanização poderia ser compreendida como a concatenação e concretização espacial desses movimentos, de reprodução e distribuição das atividades produtivas e da população, em disputa pelo espaço" (LIMONAD, 2007, p. 156). Neste sentido, compreende-se que o urbano é um conceito complexo e com diversos entendimentos. Ainda na presente pesquisa, o espaço urbano é visto como um lugar onde se processam a reprodução de diversas formas de vida social, como a família, a força de trabalho, as relações sociais de produção, entre outros movimentos.

Qualquer que seja o país de economia liberal, o sistema social pode, ao menos para fins de análise, ser subdividido em dois subsistemas: governamental e de mercado. Ainda que o Estado seja, precipuamente, representativo dos interesses dominantes, os governos levam em conta, às vezes sem discussão, as contingências da segurança nacional e, em escala bem menor, os interesses sociais, embora sejam levados a minimizá-los já que os recursos são, com prioridade, utilizados a serviço do capital. Olhado o país como um todo, o exame dos dois subsistemas acima referidos indica a forma como o Estado se preocupa dos interesses próprios ao capital e ao trabalho. Examinando a problemática de uma região, essa contradição pode ser menos

significativa de um comportamento sistemático, mas, por outro lado, permite distinguir entre áreas que são, em maior ou menor grau, objeto das preocupações sociais do governo (SANTOS, 2014a, p. 102).

A consideração da disputa do espaço relaciona-se ao sistema capitalista e suas lógicas, sendo assim, não se pode conceber uma distribuição homogênea de população, recursos e atividades produtivas. Desta forma, Limonad (2007, p. 164) aponta que "as desigualdades geográficas constituem-se historicamente e resultam de processos sociais, conforme os homens se apropriam, transformam e estruturam o território pela formação de núcleos urbanos, vilas e cidades para satisfazer necessidades conjunturais e/ou estruturais".

Neste contexto, podemos compreender o cenário urbano como sendo o "palco" onde as referências institucionais e o processo de práticas e atividades humanas se desenvolve em constante disputa. Disputa de espaço, de poder, de práticas, de movimentos, de valores, opiniões e limitações tentam então ser impostas, construções e reconstruções se fazem presentes.

Desta forma, cada cidade com seus múltiplos e complexos sistemas, será desenvolvida de forma diferente, terá particularidades e formas de se organizar, e esta é, portanto, a relevância de buscar compreender múltiplos casos e suas diferenças e convergências, a partir de diferentes contextos institucionais, conforme afirma Secchi (2006, p. 87),

Fora do mundo ocidental, algumas cidades cresceram desmedidamente, propondo modelos, temas e problemas parcialmente diversos daqueles conhecidos da experiência europeia e norte-americana. Essas cidades tornaram-se, ao mesmo tempo, espantosas concentrações de pobreza e importantes novos centros da economia mundial.

Castells (2009) aborda o espaço urbano como sendo estruturado, ou seja, os processos sociais que se ligam à ele expressam os determinismos de cada tipo e cada período da organização social historicamente construída.

Para Lefebvre (2001), o espaço urbano é um locus de acentuação de contrastes entre riqueza e pobreza, sendo o palco de conflitos de poder, entre poderosos e oprimidos. Tais lutas ainda reforçam o sentimento de pertencimento, onde todos buscam conquistar seu espaço e mesmo pertencer ao espaço urbano, mesmo que, para muitos grupos, esta ainda seja uma utopia.

Ainda segundo este autor, a cidade sempre teve relação com a sociedade no seu conjunto, com sua composição e seu funcionamento, com seus elementos constituintes (campo e agricultura, poder ofensivo e defensivo, poderes políticos, Estados, etc.), com sua história. Desta forma, a cidade muda quando muda a sociedade e seu conjunto, entretanto, as transformações da cidade não são os resultados passivos da globalidade social, de suas

modificações. A cidade ainda depende das relações imediatas das relações diretas entre as pessoas e grupos que compõe a sociedade (LEFEBVRE, 2001).

No âmbito propriamente urbano, uma determinada decisão de arruamento pode envolver uma separação entre as pessoas dentro da cidade, uma separação entre pessoas e equipamentos, criando uma espécie de segregação socioeconômica cuja reprodução supõe uma ação especulativa assim estimulada, mesmo que involuntariamente, pelo poder público. Desse modo, o Estado passa a presidir, para o caso particular, um aspecto da lógica capitalista que leva à reprodução cumulativa de diferenças. A ação governamental não se limita, porém, ao domínio das formas, mas inclui também as funções. Quando o governo, por exemplo, decide proibir em Rondônia a saída de toras brutas de madeira, está estimulando a criação de serrarias e outras indústrias madeireiras (SANTOS, 2014a, p. 103).

Através de uma visão um pouco menos crítica, porém ainda relevante para a presente pesquisa, Srinivas e Sutz (2008) abordam o conceito de "escassez", definindo-a como não sendo compreendida em termos absolutos, e sim, em termos comparativos, tanto quantitativos como qualitativos, por exemplo, tais condições incluem problemas no nível de infraestrutura que não existe ou mesmo existe mas está desatualizada, também inclui-se a falta de acesso a materiais e equipamentos de qualidade e precisão requerida, de suporte institucional para construção de capacidades endógenas, de pessoas com habilidades suficientes para liderar projetos ou discutir ideias, e de recursos financeiros, para adquirir soluções já existentes. Tais condições, segundo os autores, são impulsionadoras de cognição e uma capacidade para solução de problemas também diversa à encontrada em países desenvolvidos. Ao longo do artigo, os autores discutem o quanto este ambiente é propício para a geração de inovações, as diferentes formas de criação de alternativas criativas que são motivadas por um ambiente de escassez de recursos.

De acordo com Martí e Mair (2009), países em desenvolvimento apresentam uma série de problemas com relação aos seus arranjos institucionais, seja por serem fracos ou inexistentes, ou mesmo a multiplicidade de arranjos institucionais informais acabam por impedir que os mercados sejam melhor regulados e permitam mais participação de todos.

Tais autores usam o conceito de empreendedorismo institucional para descrever modelos de negócios sociais em países em desenvolvimento, contribuindo também para a análise do contexto institucional desses países caracterizando-os por *institutional voids*, ou seja, vazios institucionais que são países onde as instituições são fracas ou ausentes, ou mesmo países baseados mais em instituições informais do que formais (MARTÍ, MAIR, 2009).

Martí e Mair (2009) afirmam ainda que pesquisas sobre países em desenvolvimento sugerem que quando o governo falha ao assumir seu papel na criação e fortalecimento, as instituições sociais precisam dos mercados para existir e funcionar de forma adequada, desta

forma, abrindo maior espaço e margem de participação para os negócios. O que é menos enfatizado, entretanto, é que tais negócios são constrangidos por seu principal objetivo que é gerar valor econômico, uma vez que é supostamente esperado que eles possam suprir certas carências ou mesmo vazios institucionais existentes nestes países em função de que os produtos, capitais e mesmo mercados de trabalho funcionem.

Desta forma, os autores descrevem certos tipos de empreendedores institucionais que surgem em razão de criar negócios para suprir tais vazios institucionais, não sendo o valor econômico seu principal objetivo, e sim criar valor social, utilizando-se, entretanto, da condição necessária de garantir sua viabilidade financeira a partir de mecanismos de mercado. Ainda, Martí e Mair (2009) analisam situações onde existem tais vazios institucionais e os analisam como espaços de oportunidade para empreendedores que desejam criar novas crenças, normas e valores dentro de estrutura sociais através de um processo contínuo de aprendizagem. Este processo é conceituado como bricolagem. Este conceito é definido como o processo de fazer e aprender no caminho, através da recombinação de recursos e do que já existe, usando diferentes recursos de diferentes campos de atuação.

Por fim, conclui-se que tanto as características do espaço urbano de países em desenvolvimento, como as disputas e dificuldades imbricadas nos mesmos são fundamentais para compreender as potencialidades e mesmo a importância das novas práticas estudadas na presente pesquisa.

2.4.2 Eventos sociais urbanos

A fim de buscar na literatura existente um conceito que elucidasse uma maior compreensão do fenômeno estudado – da institucionalização de atividades de transformação do espaço urbano a partir de organizações da sociedade civil – não foram encontrados casos similares que pudesse contemplar tal objetivo. Contudo, foi encontrado em um artigo de Daskalaki (2014) uma tentativa de compreender a vida social urbana como um fenômeno de múltiplas conexões, organizadas através de certos nós ou lugares de movimento intermitente. A autora apresenta alguns conceitos importantes para o entendimento da presente pesquisa, como por exemplo, sobre a busca de práticas que são trazidas à tona e através de processos urbanos sociais colaborativos, o que é conceituado como *eventos sociais urbanos*. Tais eventos sociais urbanos são vistos como ambientes colaborativos de práticas organizacionais que engajam constituintes em e através de lugares urbanos particulares, os chamados “trans-

espaços”, que, por sua vez, são caracterizados como lugares de intersecção que fazem “novas e frequentes conexões com diferentes escalas entre diferentes e muitas vezes diferentes grupos de pessoas, instituições e paradigmas” (DASKALAKI, 2014, p. 216).

Daskalaki (2014) aborda que as formações urbanas tornam-se parte de um movimento, um processo de transformação que redefine subculturas como formações sociais envolventes através de um processo de contínuo envolvimento. Os efeitos de tais práticas não somente subvertem qualquer regime urbano global, mas também os eventos sociais urbanos podem se tornar territórios coletivos, férteis, engajadores e transformadores que envolvem tanto comunidades organizadas como agentes móveis, tais como *freelancers*, acadêmicos, ativistas, vizinhos ou artistas.

Considerando então os “eventos sociais urbanos” como um conceito relevante para o entendimento das atividades desenvolvidas pelos membros das organizações estudadas como lente teórica para compreender o fenômeno em questão, e o conceito de “micro-práticas” como denominação das próprias organizações ao definir as suas atividades, desenvolve-se como conceito central da presente pesquisa o conceito de “micro-práticas urbanas”. Este conceito significa então atividades desenvolvidas com poucos recursos e baixo custo realizadas por agentes da sociedade civil de forma colaborativa e que buscam transformar um determinado espaço ou mesmo percepção do espaço pelos habitantes da cidade em questão.

Em outro artigo, Daskalaki, Hjorth e Mair (2015) analisam as mudanças não só econômicas, mas também sociais ocorridas a partir da crise econômica mundial de 2008. Para os autores, esta crise mostrou como a capacidade coletiva de criar e organizar arranjos alternativos para os problemas enfrentados é um mecanismo chave para atingir a transformação social. E esta transformação social significa “a co-produção e re-assimilação do social através da mobilização de alternativas” (Daskalaki, Hjorth e Mair, 2015, p. 420).

Os autores ainda explicam que tais transformações não estão somente relacionadas aos protestos, mas sim estão ligadas à co-constituição de outras formas de organização que consideram o local, pequenas vitórias localizadas que criam novos modelos institucionais (Daskalaki, Hjorth e Mair, 2015).

Novas paisagens sócio ecológicas, financeiras e culturais apresentam atualmente um chamado para uma multiplicidade de modelos ao invés da simples reprodução de modelos predominantemente nórdicos. Modelos específicos de conhecimento contextualizados podem ser usados em novas localidades? (DASKALAKI, HJORTH, MAIR, 2015, p. 420).

Os autores questionam-se ainda, se será possível que o empreendedorismo público ou social crie novas ordens institucionais e, em última instância, novos modelos de cidadania.

Daskalaki, Hjorth e Mair (2015) fazem então um apelo para a necessidade e importância de estudar os processos de emergência, evolução e aprendizagem que tomam forma em movimentos sociais e ativistas e iniciativas sociais que surgem nas comunidades. Tais estudos requerem abordagens aprofundadas e *bottom-up* que foquem nas pessoas – comunidades em ação – diretamente afetadas pelas políticas de austeridade e não somente grupos ativistas.

Desta forma, na presente pesquisa, ao invés de focar o estudo em países e contextos que sofrem com políticas de austeridade, como foi o caso de Daskalaki, e que inspirou o conceito de micro-práticas urbanas, o foco será no Brasil, um país em desenvolvimento, que também apresenta uma série de problemáticas relacionadas ao contexto de escassez de recursos, sendo também de grande relevância compreender as práticas das suas organizações e iniciativas, com orientação *bottom up*, e quais os impactos das mesmas.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo foi desenvolvida a construção metodológica e operacionalização da presente pesquisa. São abrangidos os itens de delineamento da pesquisa e método adotado, compatibilidade teórica, objeto de estudo, sujeitos de pesquisa, técnicas de coleta de dados, técnicas de análise de dados e desenho da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO ADOTADO

Inicialmente, faz-se necessário justificar o posicionamento metodológico e epistemológico adotado na presente pesquisa, a fim de assegurar uma coerência ao longo do desenvolvimento de toda a pesquisa, bem como com relação às abordagens teóricas escolhidas. Argumenta-se então, com base no trabalho de Guba, Lynham e Lincoln (2005), que discorrem sobre as possibilidades de comensurabilidade entre diferentes paradigmas epistemológicos. Neste capítulo, os autores assumem que não é possível combinar teorias dentro de paradigmas positivistas e construtivistas, mesmo sendo possível combinar metodologias mistas dentro de cada paradigma. Eles também afirmam que se os paradigmas em questão "compartilham elementos axiomáticos similares ou que apresentam forte ressonância", portanto, é possível comensurá-los (2005, p. 17).

Avançando, Guba, Lynham e Lincoln (2005) apresentam um quadro explorando as principais questões abordadas nos diferentes paradigmas, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10: Crenças básicas de pesquisa em paradigmas alternativos

Questão	Positivismo	Pós positivismo	Teoria crítica <i>et al.</i>	Construtivismo
Ontologia	Realismo ingênuo - realidade real mas possível de apreender	Realismo crítico - realidade "real" mas apenas imperfeita e probabilisticamente possível de apreender	Realismo histórico - realidade virtual moldada por valores sociais, políticos, culturais, econômicos, étnicos e de gênero, cristalizados ao longo do tempo	Relativismo - realidades locais e específicas co-construídas
Epistemologia	Dualista, objetiva, assume os resultados como verdadeiros	Dualista/objetiva modificada, tradição crítica, comunidade científica, assume os resultados como provavelmente verdadeiros	Transacional, subjetiva, resultados mediados por valores	Transacional, subjetiva, resultados co-criados
Metodologia	Experimental, manipulativa, verificação de hipóteses, métodos predominantemente quantitativos	Experimental modificada, manipulativa, multiplicidade de métodos, crítica, falsificação de hipóteses, pode incluir métodos qualitativos	Dialógica e dialética	Hermenêutica e dialética

Fonte: Guba, Lynham e Lincoln (2005), p. 100

Este quadro representa uma variedade de paradigmas e suas principais questões a serem consideradas na tomada de decisão sobre possível comensurabilidade paradigmática. Desta forma, considerando o argumento proposto nesta pesquisa, revisita-se cada uma das teorias a fim de explorar cada paradigma e nível analítico envolvido nas abordagens.

Com relação à epistemologia da construção teórica desenvolvida na presente pesquisa, o sistema de atividade, unidade básica de análise da teoria da atividade e a mesma utilizada nesta pesquisa, permite uma complementaridade das visões do sistema e do sujeito, ou seja, o pesquisador constrói o sistema de atividade como se o estivesse olhando de cima, mas ao mesmo tempo, também é ele quem seleciona um sujeito ou um membro (ou mesmo múltiplos membros) para compreender sua atividade local e é através dos seus olhos e interpretação que a atividade é construída (ENGESTRÖM, MIETTINEN, PUNAMAKI, 1999). Desta forma, o estudo de um determinado sistema de atividade se torna um coletivo multivocal de construções de seu passado e presente, considerando também zonas futuras através do desenvolvimento em ciclos expansivos de aprendizagem.

Ressalta-se ainda a necessidade da consideração destas questões epistemológicas e a possibilidade de comensurabilidade entre diferentes teorias com diferentes níveis analíticos,

desde que eles permitam a possibilidade de conexão entre si. Portanto mesmo que as abordagens do processo neoinstitucional sejam representadas no paradigma neopositivista, a teoria da atividade é uma abordagem construtivista e foi utilizada justamente para suprir e superar os limites apresentados nas teorias tradicionais de institucionalização.

Sobre este paradigma da teoria da atividade, cabe ressaltar algumas considerações. De acordo com Engeström, Miettinen e Punamaki (1999), o sistema de atividade permite uma complementaridade da visão do sistema e da visão do sujeito, ou seja, o pesquisador constrói o sistema de atividade ao vê-lo de "cima", mas ao mesmo tempo, é o pesquisador quem seleciona um sujeito, um membro (ou mesmo múltiplos membros) para compreender sua atividade local e é através dos seus olhos e interpretação que a atividade é construída. Desta forma, o estudo de um determinado sistema de atividade se torna um coletivo multivocal de construções de seu passado e presente, considerando também zonas futuras através do desenvolvimento em ciclos expansivos de aprendizagem.

Em segundo lugar, a co-construção dos resultados da pesquisa entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, uma vez que as “idas e vindas” do pesquisador entre literatura e campo empírico foram necessárias para encontrar uma forma de compreender e analisar, bem como de construir entendimentos relativos ao fenômeno empírico estudado.

3.2 COMPATIBILIDADE TEÓRICA

3.2.1 Compatibilidade teórica: áreas de pesquisa separadas

De acordo com Blackler (2009, p. 19), o campo dos estudos organizacionais desenvolveu-se de maneira muito diferente que o campo da teoria da atividade, porém, mesmo que nos últimos anos a teoria da atividade tenha recebido maior atenção dos estudos organizacionais, ela permanece pouco compreendida e continua como uma área de interesse especializada e marginal neste campo dos estudos organizacionais. Contudo, o trabalho de Engeström é claramente muito relevante para este campo de estudo (Blackler, 2009. p. 23).

Okhuysen e Bonardi (2011) desenvolveram um modelo de duas dimensões em função da combinação de duas perspectivas teóricas. E o nível de compatibilidade entre as suposições correntes das lentes teóricas utilizadas diz respeito ao nível no qual são combinadas, podendo obter propriedades similares ou distintas no desenvolvimento de explicações.

Em razão de analisar a comensurabilidade entre as teorias da atividade e neoinstitucional, o modelo desenvolvido por Okhuysen e Bonardi (2011) foi escolhido para representar este entendimento. De acordo com os autores, a combinação proposta entre essas duas abordagens teóricas pode ser classificada como *áreas distantes de pesquisa* entretanto com *suposições correntes compatíveis*. Isto significa que o que tem sido feito é combinar as perspectivas da atividade e neoinstitucional para articular nova teoria que, enquanto não endereçando o mesmo tipo de fenômeno, compartilham suposições correntes compatíveis, indicando uma fonte de ajuste entre elas e uma adequação complementar (OKHUYSSEN, BONARDI, 2011, p. 8).

Desta forma, considerando que a teoria da atividade foi desenvolvida de forma voltada aos temas da educação e psicologia e é considerada constituinte do amplo campo das abordagens de prática (NICOLINI, 2009) e também considerando que a teoria neoinstitucional segue uma tradição teórica institucional com foco específico em estudos organizacionais e do campo organizacional, claramente compreende-se as duas abordagens como *áreas distantes de pesquisa*.

3.2.2 Conceitos abordados compatíveis

O objetivo principal desta pesquisa é ilustrar a comensurabilidade e complementaridade de alguns conceitos correntes dentro de cada uma dessas teorias e dois processos específicos. Esses conceitos são a priorização da noção de objetos de um sistema de atividade (ao invés de objetivo da organização como o centro), e o uso do sistema de atividade como a unidade central de análise ao invés da organização (BLACKLER, 2009), e, para concluir, o conceito do ciclo de aprendizagem expansiva ao invés do processo linear de institucionalização.

Quadro 11: Compatibilidade e complementaridade das suposições conceituais das teorias da atividade e neoinstitucional

Conceitos	Teoria da atividade	Teoria neoinstitucional
Objeto de estudo	Objeto do sistema de atividade	Objeto das organizações/instituições
Unidade central de análise	Sistema de atividade	Organização ou campo organizacional
Desenvolvimento e mudança	Ciclo expansivo de aprendizagem	Processo de institucionalização
Análise	Cíclico (porém com um passo de cristalização)	Linear
Fluidez do processo	Intrinsicamente cheio de contradições	Eventuais contradições que são desencadeadoras de processos de desinstitucionalização e consequente institucionalização

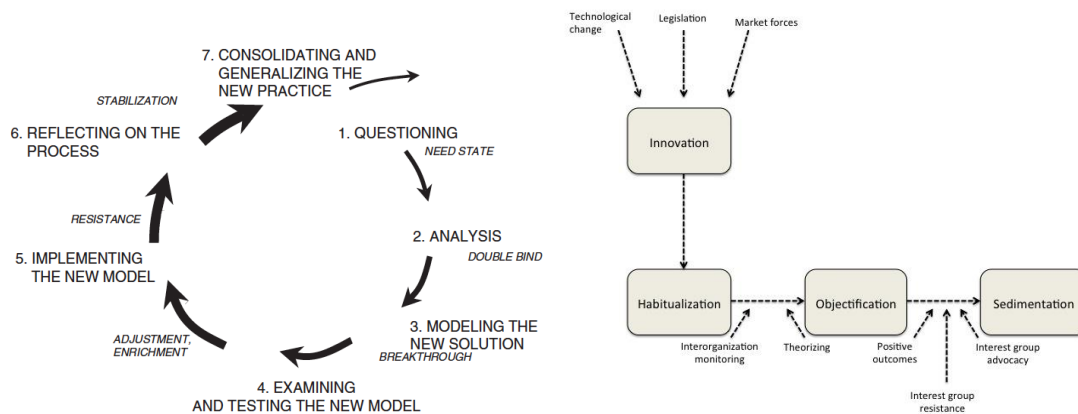
Conceitos	Teoria da atividade	Teoria neoinstitucional
Conceitos complementares	Mediada por artefatos Considera múltiplas vozes/comunidade e elementos envolvidos no sistema de atividade	Não considera artefatos Considera somente os agentes envolvidos na organização ou campo organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Este é o ponto onde encontra-se dois processos específicos que canalizam a atenção da presente pesquisa: o processo de institucionalização e o ciclo de aprendizagem expansiva. O primeiro conceito foi amplamente explorado na literatura da teoria neoinstitucional e mesmo com diferentes conceitos desenvolvidos, refere-se de forma geral aos processos de consolidação de determinado novo comportamento ou prática que ocorre através de um aumento de legitimidade e *taken-for-grantedness* considerando a introdução de algo novo, entretanto este processo sempre foi considerado e compreendido como linear, como por exemplo, seguindo o modelo de Tolbert and Zucker (1996).

Todavia, o processo da teoria da atividade apresenta uma ruptura com o antigo e promove a inserção do novo, mas através de um modelo cíclico de desenvolvimento e consolidação de uma nova prática e então tornando-se enriquecida com conceitos da aprendizagem coletiva como apresentado por Engeström (2010).

Figura 6: Dois modelos analíticos de mudança



Fontes: Modelo do ciclo de aprendizagem expansiva (à esquerda) Engeström (2010) e Modelo do processo de institucionalização (à direita) Tolbert and Zucker (1996).

Ambos modelos são enriquecidos com o novo e a necessidade de questionar o *status quo*, entretanto a teoria da atividade apresenta um modelo mais sensível à reflexão e permite uma análise coletiva da nova atividade proposta. Por outro lado, o modelo do processo de institucionalização é definido, de forma geral, por algum indivíduo ou alguns poucos gestores que devem ser seguidos pelo processo de habituação e objetificação (em função de considerar

uma aceitação mais ampla da prática em questão) até a total sedimentação e consolidação do novo modelo já institucionalizado. Já na proposição de Engeström (2001), a reflexão coletiva ocorre ao longo do modelo que funciona de forma cíclica e, dessa forma, admite o constante questionamento e necessidade para mudança de cada sistema de atividade, porém também contemplando uma etapa de consolidação na qual a nova atividade é então institucionalizada e generalizada (apenas até o próximo desencadeamento de nova mudança ocorrer).

Tem-se ainda que, considerando os níveis de institucionalização propostos por Colyvas e Powell (2006) e Tolbert e Zucker (1996), a teoria da atividade também engloba esta discussão ao considerar os elementos de questionamento, reflexão, ajuste e mesmo resistência em institucionalizar o novo modelo.

É então possível concluir que as abordagens da atividade e neoinstitucional apresentam suposições correntes compatíveis e complementares, apesar de permanecem em áreas de pesquisa distantes.

A presente pesquisa tem cunho qualitativo, visando a análise da complexidade de determinados problemas sociais, a fim de compreender e classificar a dinâmica dos grupos, contribuindo para o seu processo de mudança, uma vez que possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades de características de grupos e instituições (RICHARDSON, *et al.*, 1999).

O método constitui-se de duas etapas principais: uma exploratória e outra descritiva. Para Malhotra (2006), a pesquisa exploratória visa a maior compreensão sobre o fato ou fenômeno a ser estudado. Em seguida, foi realizada a etapa descritiva, que consiste em descrever detalhadamente fatos e fenômenos de determinada realidade e estabelecer relações entre as variáveis estudadas (TRIVIÑOS, 2007).

Dois estudos de caso foram realizados para concluir o objetivo proposto. De acordo com Stake (2005), este não é uma escolha metodológica, e sim uma escolha do que deve ser estudado. Ainda segundo este autor, os casos analisados nesta pesquisa são de caráter intrínseco, ou seja, porque suscitam maior entendimento deste caso particular, por seu valor intrínseco, e não por seu caráter de representação ou generalização. Desta forma, não busca-se a construção de teoria, mas sim coletar dados de uma série de elementos, entre eles, a natureza do caso e suas particularidades, seu aporte histórico, composição física, outros contextos como econômicos, políticos, legais, outros casos nos quais estes podem ser reconhecidos e os informantes pelos quais o caso pode ser conhecido e descrito (STAKE, 2005, p. 447).

Desta forma, o estudo de caso é entendido como um sistema que, segundo Stake (2000), permite uma compreensão do fenômeno em sua globalidade. Serão estudadas duas

organizações da sociedade civil que visam transformar o espaço urbano a partir das suas atividades.

3.3 OBJETO DE ESTUDO: ORGANIZAÇÕES QUE TRANSFORMAM O ESPAÇO URBANO

Na presente pesquisa, dois objetos de estudo foram abordados, que são duas organizações que realizam micro-práticas de transformação do espaço urbano. Estas organizações demonstram que pode-se compreender diferentes formas de rompimento de instituições vigentes e de um processo complexo de institucionalização de um novo modelo. Também é importante descrever o contexto de transformação onde estes objetos estão inseridos, para que se possa começar a delinear e compreender as práticas de transformação engendradas pelos mesmos, desta forma, o contexto da cidade de Porto Alegre é inicialmente apresentado, seguido da descrição inicial de cada uma das organizações, bem como do primeiro contato da pesquisadora no campo (em maio de 2014).

3.3.1 A cidade: Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

A capital do Rio Grande do Sul, estado localizado mais ao sul do Brasil foi fundada em 1772, com uma área de 496,684 km² e a população é de 1.409.351 habitantes, segundo o Censo Demográfico 2010 do IBGE. Na altura de sua fundação, foi habitada por portugueses, porém, ao longo da sua história recebeu imigrantes de diversos países, em particular alemães, italianos, espanhóis, africanos, poloneses e libaneses, entre católicos, judeus, protestantes e muçulmanos (PREFEITURA DE PORTO ALEGRE, 2014). Com uma população caracteristicamente multicultural característica, a cidade tornou-se também importante centro político, econômico e cultural do país.

Esta cidade tem sido palco de lutas sociais e avanço político ao longo do tempo, através do protagonismo de manifestações populares, conforme será melhor explorado ao longo do desenvolvimento da presente pesquisa.

O contexto dos movimentos sociais no Brasil deve ser abordado em função de compreender os casos explorados na presente pesquisa e, em especial, as organizações estudadas. Atualmente no Brasil existem diferentes tipos de organizações de movimentos sociais endereçando os mais diversos problemas sociais, ambientais, estruturais e mesmo institucionais. Tais movimentos sociais são então considerados como contestadores,

demandantes ou inovadores. Os movimentos do tipo inovador significam que existem novos tipos de organizações de movimentos sociais surgindo e endereçando problemas específicos dentro do espectro mencionado acima. Desta forma, tais organizações podem ser consideradas não só como novas formas de endereçar problemas, mas também como criadoras de formas inovadoras e colaborativas de efetivamente construir soluções para problemas existentes, não somente contestar e esperar que governos ou empresas façam mudanças e resolvam tais problemas.

As duas organizações estudadas chamam-se Shoot the Shit e Múrmura e são organizações de caráter social e criadas de forma paralela, com o intuito de desenvolver ideias criativas e de potencializar as pessoas que desejam de alguma forma contribuir para a melhoria do espaço urbano onde vivem.

3.3.2 Shoot the Shit

A Shoot the Shit (STS) é um coletivo urbano com o objetivo de transformação do espaço urbano, localizado em Porto Alegre, RS. A Shoot the Shit surgiu em 2010 com a reunião de três colegas publicitários e de suas ideias criativas para peças publicitárias, através da observação do espaço urbano e das possibilidades de desenvolver formas mais criativas de convívio da sociedade em sua cidade. Porém, suas ideias não eram inicialmente aceitas pelos clientes, empresas privadas que buscavam somente soluções tradicionais para aumentar suas vendas, dentro da lógica de mercado vigente. Foi então que estes colegas resolveram reunir-se em um projeto paralelo para "tirar da gaveta" estas ideias criativas sobre como melhorar o convívio e a relação das pessoas com a sua cidade, independentemente de serem ou não remunerados para realização das iniciativas.

Esta organização é uma iniciativa da sociedade civil e pode ser considerada um caso interessante de novas formas de relacionamento humano com o seu espaço, novas formas de compreender a cidade e sua apropriação, através da criação de consciência social e ecológica, bem como uma forma de garantir o direito à cidade, conforme o conceito proposto por Henri Lefebvre (2001).

Até o momento de conclusão da pesquisa, 15 projetos foram desenvolvidos desde que a Shoot the Shit começou (Figura 7). Cada projeto desenvolvido é considerado, na presente pesquisa, e também pelos membros e criadores das organizações, como micro-práticas urbanas. Entre estes projetos, ideias como a consciência da sociedade para o consumo de cigarros, o alerta às autoridades sobre a má condição das ruas da cidade, a criação de equipamentos de

ginástica públicos, cinema público, bem como o desenvolvimento de mecanismos para facilitar a mobilidade na cidade, entre outros.

Figura 7: Projetos desenvolvidos pela Shoot the Shit



Fonte: Elaborado pela autora

3.3.3 Múrmura

Desenvolvida por um dos integrantes do Shoot the Shit, o Múrmura é uma plataforma colaborativa que busca impulsionar projetos para as cidades. Esta organização surgiu com inspiração nas inúmeras ideias e pessoas que se interessaram pela Shoot the Shit e buscavam ajudar de alguma forma, com ideias ou mesmo patrocínio, para fazer ideias acontecerem nas cidades. Desta forma, A, um dos fundadores da Shoot the Shit também fundou o Múrmura, com o objetivo de conectar pessoas com ideias a pessoas com condições de financiar tais ideias. A plataforma *online* foi desenvolvida inicialmente com os fundadores lançando desafios mensais para que pessoas possam cadastrar suas ideias e ao final de cada mês realizavam uma votação para selecionar as ideias escolhidas. A plataforma também permitia que potenciais investidores se cadastrassem e enviassem donativos mensais com valor a critério dos mesmos para ajudar a implementar as ideias escolhidas. Em julho de 2014 foi o lançamento, permitindo à pesquisadora o acompanhamento desde o início. Cabe ressaltar que, atualmente, o Múrmura foi incorporado pela Shoot the Shit, conforme será descrito na análise de dados. Esta plataforma era aberta para todo o Brasil, portanto, as ideias poderiam ocorrer em qualquer cidade do território nacional.

Durante a realização da presente pesquisa, em 2015, os membros da Shoot the Shit e Múrmura decidiram fazer uma fusão entre as duas organizações, e todo o processo foi acompanhado e está descrito no capítulo da análise de dados.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de múltiplas técnicas, entre elas entrevistas semiestruturadas (individuais e em grupos), análise de dados secundários (reportagens e documentários sobre a ação das organizações), notas de campo desenvolvidas pela autora nas visitas às organizações e realização das entrevistas e, por fim, o método de foto descrição foi utilizado como fonte de dados, não somente como ilustração das ações e registro da materialidade histórica que está em construção pelas organizações estudadas, mas como elementos que demonstram e acrescentam compreensão do fenômeno estudado.

A pesquisadora teve uma imersão no contexto e rotina das organizações através de entrevistas e observação direta em diversos momentos de interação. Também houve a participação da pesquisadora em diversos momentos de realização de micro-práticas urbanas. Adicionalmente, a pesquisadora também registrou-se como Patrona do Múrmura desde o seu lançamento, tendo assim acesso à toda a informação, reuniões e contatos realizados com os Patronos durante todo o processo de coleta de dados.

O modelo proposto por Mwanza contendo 8 passos, o Modelo Orientado à Atividade, foi o que guiou a coleta de dados por ser considerado um instrumento de abstração e de captura metodológica do ciclo de aprendizagem expansiva, conforme o Quadro 12.

Quadro 12: O modelo dos oito passos

Passos	O que identificar	Questões a fazer
1	Atividade de interesse	Que tipo de atividade estou interessado?
2	Objetivo	Por que a atividade está tomando esta importância?
3	Sujeitos	Quem está envolvido em desenvolver esta atividade?
4	Ferramentas/instrumentos	Através de que meios os sujeitos estão desempenhando esta atividade?
5	Regras e regulações	Existem normas culturais, regras ou regulações governando a performance da atividade?
6	Divisão do trabalho	Quem é responsável por o quê no desempenho da atividade e como são organizados estes papéis?
7	Comunidade	Qual é o ambiente no qual a atividade está sendo desenvolvida?
8	Resultado	Qual é o resultado desejado com o desempenho desta atividade?

Fonte: Mwanza e Engeström, 2005

Conforme apresentado no Quadro 12, afirma-se que a coleta de dados será guiada inicialmente pelos princípios da teoria da atividade, através do Modelo Orientado à Atividade, sendo referência para cumprir os objetivos propostos, bem como para associar o mesmo às outras teorias propostas no presente projeto.

Buscando contemplar os objetivos propostos na presente pesquisa, dois estudos de caso foram desenvolvidos inicialmente em duas organizações da sociedade civil criadas para transformar o espaço urbano. São elas a Shoot the Shit e o Múrmura. Porém, com o avanço da pesquisa, estas duas organizações passaram por um processo de fusão, sendo, atualmente, definidas como somente uma organização: Shoot the Shit. Foi possível ao longo da realização da pesquisa, acompanhar e descrever todo este processo, conforme exposto na análise dos dados.

Segundo a abordagem da teoria da atividade, os sujeitos pesquisados e a interação do pesquisador com os mesmos são os elementos guia da análise, ainda de acordo com o roteiro proposto por Mwanza e Engéstrom (2005). Neste sentido, apresenta-se no Quadro 13, quais os atores entrevistados na presente pesquisa.

Quadro 13: Sujeitos do sistema de atividade dos casos estudados	
Shoot the Shit	Múrmura
<ul style="list-style-type: none"> • Membros e colaboradores • Membro da Prefeitura Municipal de Porto Alegre • Comunidade (física e virtual) • Patrocinadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Criador da plataforma • Membro da organização • Patrocinadores

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas apresentam uma parte significativa da coleta de dados, devido à importância da construção do discurso e da narrativa dos membros da organização estudada, bem como os demais elementos do sistema de atividade. A visão a partir do olhar dos sujeitos do sistema de atividade é peça fundamental do entendimento do sistema de atividade criado pelos mesmos. Segundo Thiétart *et al.* (2003), a técnica de entrevistas é destinada a coletar, dentro da perspectiva de sua análise, dados discursivos que reflitam ao universo mental consciente ou inconsciente dos indivíduos. Os autores ainda afirmam que entrevistas semidiretas (ou semiestruturadas) são indicadas para quando o pesquisador utiliza um guia semi definido para abordar uma série de temas respectivos à pesquisa, porém sem deixar escapar detalhes e elementos emergentes ao longo da entrevista, pelo caráter de guia de pesquisa e não de questionário fechado.

Com relação ao número e volume das entrevistas, é importante ressaltar que ambas as organizações são pequenas e compostas por poucos membros, conforme apresentado no Quadro 14, e, desta forma, o número de pessoas disponíveis para compor as entrevistas e coleta de dados da pesquisa também foi limitado, entretanto cabe ressaltar que estes membros foram entrevistados diversas vezes, ocorrendo grande interação e comunicação com a pesquisadora durante todo o processo e tempo de realização da pesquisa. De acordo com o Quadro 14, ressalta-se a necessidade de codificar os nomes dos entrevistados, de forma a preservar a identidade e privacidade dos mesmos, e também por serem em pouco número. Considerando também todos os elementos do sistema de atividade e as diferentes fontes de coleta de dados, incluindo documentos, observação e fotos, completa-se assim

Ressalta-se ainda a dificuldade de encontrar pessoas que foram beneficiárias/usuárias das ações na rua – de forma física - devido à grande proporção e amplitude das ações em termos temporais e espaciais e também da dificuldade de fazer contato com tais atores que também influenciaram o processo. Outra razão está relacionada com a dificuldade de momentos de encontro com os usuários e beneficiários das ações, uma vez que se tratam da grande maioria de intervenções de rua, que ficam disponíveis por tempo ilimitado e servem de informação e/ou mobilização de diferentes formas para diferentes pessoas que entram em contato com tais ações ao passar por elas na rua.

Entretanto uma emergência empírica da presente pesquisa relaciona-se com a comunidade *online* – via redes sociais – mobilizada pelas organizações. Desta forma, foram também endereçadas entrevistas semiestruturadas a membros de frequente interação com as organizações estudadas via redes sociais, conforme apresentado no Quadro 14.

Quadro 14: Sujeitos da pesquisa e entrevistas realizadas

Organização	Entrevistado	Tempo total das entrevistas	Número de entrevistas
Shoot the Shit	A	15 horas	15
	B	16 horas	16
	C	7 horas	7
Comunidade (física e virtual)	Sem siglas	9 horas	18
Múrmura	D	12 horas	10
	E	1 hora	1
	Reuniões Patronos	8 horas	4
Prefeitura Municipal de Porto Alegre	Responsável pela Mobilidade	<i>Email</i>	1
TOTAL		59	54

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos documentos consultados, a mesma questão é válida. Considerando que são organizações de porte muito pequeno e alto nível de informalidade, não existem documentos formais e internos para consultar na pesquisa. Entretanto, existem muitas reportagens e matérias sobre o trabalho destas organizações publicadas até hoje, sendo esta uma fonte importante de informação e de conhecimento até mesmo dos efeitos e ressonâncias das atividades realizadas pelas organizações não só na mídia, como na sociedade em geral. Desta forma, tais dados e suas respectivas fontes são apresentados de forma resumida no Quadro 15.

Quadro 15: Documentos pesquisados e fontes de acesso

Organização	Fonte	Data de acesso
Shoot the Shit	Follow the colors	06/2014
	Archdaily	06/2014
	Estadão	06/2014
	Blog Oppa	06/2014
	Governo RS	06/2014
	Planeta Sustentável	06/2014
	Destak Jornal	06/2014
	JC Online	06/2014
	Super Abril	06/2014
	Ultimo Segundo IG	06/2014
	Terra Magazine	06/2014
	Folha UOL	06/2014
	ICRS	06/2014
	Oui Share	03/2015
	Ponto Eletrônico	05/2015
	The Guardian	08/2015
	Social Good Brasil	09/2015
	Globo News	12/2015
	Época	01/2016
	Catraca Livre	02/2016
Zero Hora	04/2016	
Múrmura	Eco Desenvolvimento	05/2015
	NE10 UOL	05/2015
	Click RBS	05/2015
	Amaphiko Red Bull	05/2015
	Feest	05/2015
	The Green Spot	05/2015
	Rede Globo	05/2015
	Isto é Dinheiro	05/2015
	Mistura Urbana	05/2015

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação a técnica de coleta de dados em forma de fotografias está baseada em uma ampla literatura chamada de Métodos Visuais, muito utilizada em áreas como Sociologia e Antropologia. Tais métodos são compostos de uma série de conceitos e formas de utilização diferentes. Inicialmente, ressalta-se que, de forma geral, estes métodos visuais são especialmente úteis em pesquisas exploratórias, em investigações em fases iniciais onde é possível acrescentar uma contribuição real e material sobre o tema abordado (HARTEL,

THOMSON, 2011). Os autores também afirmam que estes métodos visuais são interessantes para definir as propriedades básicas de um espaço, incluindo escala, tempo, layout, entre outras e também para caracterizar e classificar os artefatos contidos em tal espaço.

Métodos visuais são então definidos como o uso de imagens para o aprendizado sobre o mundo social (HARTEL, THOMSON, 2011). Segundo os autores, ainda é possível definir uma pesquisa visual como um método que pode guiar ou mesmo transformar todo o sentido de determinada pesquisa, e, por fim, os autores afirmam que os métodos visuais podem ser empregados como uma técnica de coleta de dados, especialmente em estudos desenvolvidos com múltiplos métodos de coleta (HARTEL, THOMSON, 2011).

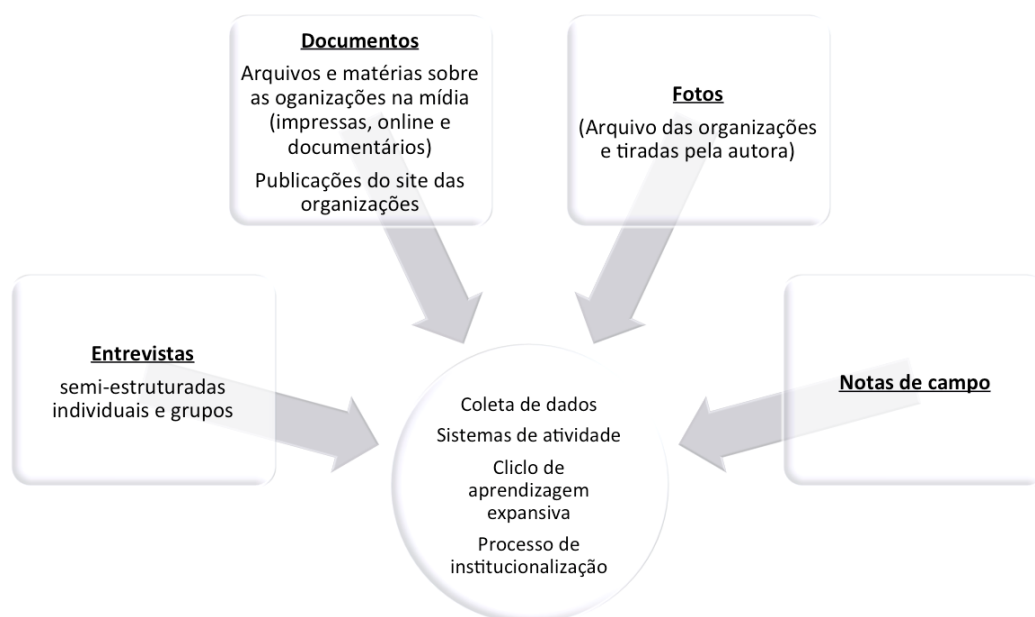
Na presente pesquisa, o método visual foi definido como a utilização de fotografia *still* como uma fonte de dados, afim de compor uma técnica de coleta de dados com múltiplas fontes de dados em razão de buscar uma maior robustez e detalhamento dos casos estudados.

As fotografias apresentadas na presente pesquisa foram descritas e caracterizadas de acordo com a visão do pesquisador sobre os acontecimentos. Bem como, são apresentadas duas fontes principais de fotografias, (a) feitas pelos membros da organização; (b) feitas pela pesquisadora. As fotografias estão todas identificadas e a justificativa para utilizar ambas as fontes é de caráter temporal especificamente, pois os projetos realizados antes da imersão da pesquisadora no campo também foram documentados, facilitando o entendimento processual dos casos estudados.

Por fim, ao longo de todo o acompanhamento e imersão da pesquisadora no campo, um diário de notas de campo também foi desenvolvido, a fim de complementar todas as outras fontes de coleta com observações sobre as rotinas, desenvolvimento das micro-práticas e relacionamentos entre todos os elementos do sistema de atividade.

Para resumir todos os dados acima citados, o desenho da coleta de dados é mostrado na Figura 8.

Ao todo, foram realizadas duas fases de coleta de dados (Quadro 16). O primeiro período de imersão da pesquisadora no campo foi de maio de 2014 a novembro de 2015. Este período refere-se às principais fontes de dados e materiais coletados, fase importante para a compreensão das organizações estudadas, as transformações engendradas e também as interações realizadas em cada micro-prática desenvolvida e respectivos sistemas de atividade.

Figura 8: Desenho da coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

Contudo, uma segunda fase de coleta de dados teve início em dezembro de 2015 e término em agosto do mesmo ano. Esta segunda fase de coleta de dados justifica-se por duas principais razões. A primeira refere-se ao posicionamento da organização Shoot the Shit em desenvolver um planejamento de ações para o ano de 2016 com a proposta de realizar um projeto por mês, e tais ações foram pensadas como replicações de ações passadas ou algumas novas ações propostas, em 12 meses, 12 projetos.

A segunda razão para o desenvolvimento de uma segunda fase de coleta de dados diz respeito à necessidade do pesquisador de uma maior compreensão dos principais processos de difusão das micro-práticas urbanas e compreender de forma aprofundada as formas de interação da comunidade, da apropriação do espaço por parte dos mesmos como participantes ativos do processo de construção coletiva do espaço urbano.

Quadro 16: Fases da coleta de dados

Fases	Período	Dados
1	05/2014 – 11/2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreensão geral da organização desde o lançamento – em 2010 ▪ Mapeamento de todos os projetos realizados até o momento ▪ Compreensão das transformações e diferentes fases de estruturação da organização
2	12/2015 – 08/2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nova fase de desenvolvimento de projetos ▪ Replicação de projetos antigos e lançamento de novos projetos ▪ Compreensão aprofundada da difusão destas micro-práticas e a ressonância das mesmas na comunidade

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados e interpretados à luz do referencial teórico adotado e de acordo com o *Framework* teórico-analítico proposto, bem como o modelo exposto na Figura 8. Engeström (1999b) ainda sugere três grandes momentos para que se possa utilizar a teoria da atividade como ferramenta analítica. Inicialmente, é preciso identificar os elementos em um sistema de atividade, em um segundo momento, identificam-se e constata-se as contradições inerentes a este sistema, e, por fim, considera-se o processo histórico do sistema através da análise dos contínuos ciclos expansivos de aprendizagem ocorridos ao longo do tempo.

Neste sentido, é importante ressaltar que a teoria da atividade será utilizada como lente teórica e epistemológica, porém, o método desenvolvido por Engeström em suas pesquisas, chamado o Laboratório de Mudança (Change Laboratory) não será adotado na presente pesquisa por razão de escolha e posicionamento teórico, bem como pela relação com o objeto de pesquisa.

Quadro 17: Três momentos da teoria da atividade como ferramenta analítica

1. Montar sistema de atividade (identificar elementos analíticos)	2. Constatar contradições inerentes a este sistema	3. Considerar o processo histórico através dos ciclos expansivos
--	---	---

Fonte: Criado pela autora com base em Engeström (1999b)

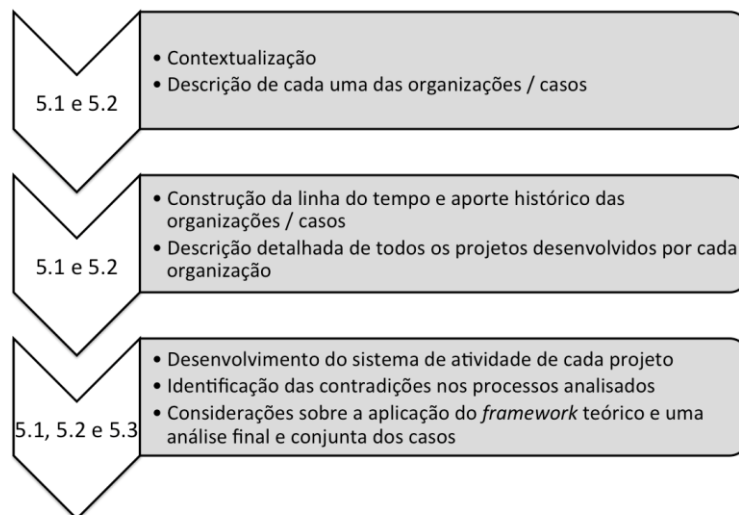
A análise dos dados foi realizada inicialmente, através de uma contextualização e descrição de cada organização, considerando seu aporte histórico e linha do tempo desde a fundação até o presente momento. Em seguida, foram descritas todas as micro-práticas urbanas já realizadas por cada uma das organizações, bem como foram elaborados cada um dos sistemas de atividade mencionados.

Em termos analíticos, entretanto, dois processos específicos foram desenvolvidos e analisados, constituindo-se assim a base de construção do *framework* teórico-analítico proposto e para que se possa definir as principais conclusões e contribuições desta pesquisa. O primeiro deles trata-se do projeto chamado “Que ônibus passa aqui” (QOPA) desenvolvido pela Shoot the Shit. Este projeto é considerado especial por ter sido o projeto mais longo, com mais repercussões e que teve um ciclo completo do início ao fim, ou seja, a institucionalização efetiva do processo. Este projeto é considerado um caso específico de um processo de institucionalização complexo, não linear, não determinístico e com uma série de elementos e atores influenciando o processo. Para tanto, este caso é desenvolvido de forma detalhada.

O outro caso mais relevante para a análise da presente pesquisa é o caso da organização chamada Múrmura e o seu processo de institucionalização a partir da lógica de aprendizagem através do ciclo expansivo, conforme apresentado nos resultados. Este caso também é importante para a compreensão e ilustração do objetivo proposto e do *framework* teórico desenvolvido, compondo uma parte muito relevante das conclusões e contribuições apresentadas.

Para tanto, o Quadro 18 apresenta como foi feita a organização da análise dos resultados, de acordo com os métodos de pesquisa delineados e que guiaram a construção do *framework* teórico-analítico construído, ressaltando a existência de sobreposição entre as diferentes fases de realização da pesquisa devido à abordagem adotada e do método abdutivo, permitindo assim constantes “idas e vidas” entre teoria e campo empírico.

Quadro 18: Organização da análise dos resultados



Fonte: Elaborado pela autora

.5 DESENHO DA PESQUISA

A presente pesquisa encontra-se dividida em três principais etapas que foram desenvolvidas de forma a organizar o processo de pesquisa, bem como seguir os passos indicados por Engeström (1987). Segundo o autor, em qualquer investigação teórica, três questões metodológicas devem ser implícitas ou explicitamente respondidas, que são, (1) como selecionar os dados; (2) como processar os dados em categorias e (3) como desenvolver estas categorias e apresentá-las como um contato frutífero com a prática. Tais etapas são descritas em detalhes no Quadro 19:

Quadro 19: Questões metodológicas que devem ser respondidas

1 Como selecionar os dados	2 Como processar os dados em categorias	3 Como desenvolver estas categorias e apresentá-las como um contato frutífero com a prática
3 principais tipos de dados: <ul style="list-style-type: none"> • Teorias e proposições teóricas • Relatos históricos gerais (contexto sócio espacial dos estudos de caso) • Relatos de casos históricos específicos (estudos de caso) 	De acordo com proposições teóricas e dados coletados	<p>"O pesquisador tem a tarefa de impulsionar a transição do ciclo expansivo de aprendizagem e introduzir componentes ou instrumentos novos no sistema de atividade".</p> <p>"Os sujeitos que estão praticando as atividades têm a tarefa de enfrentar e resolver as contradições de seus sistemas de atividade".</p> <p>"Desta forma, esta metodologia não é somente de pesquisa, mas também de transformação societal prática".</p> <p style="text-align: right;">(ENGESTRÖM, 1987, p. 25)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Engeström, 1987

4 PRIMEIRA FASE DA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

As duas organizações foram descritas e analisadas de forma separada, seguindo a sequência cronológica, bem como as duas fases de coleta de dados propostas e, ao final, foi realizado um fechamento dos dois casos com as conclusões e aplicação do *framework* teórico proposto.

4.1. SHOOT THE SHIT

É um coletivo urbano com o objetivo de transformação do espaço urbano, chamado Shoot the Shit, localizado em Porto Alegre, RS. A Shoot the Shit surgiu em 2010 com a reunião de três colegas publicitários e de suas ideias criativas para peças publicitárias, através da observação do espaço urbano e das possibilidades de criar formas mais criativas de convívio da sociedade em sua cidade. Porém, suas ideias não eram inicialmente aceitas pelos clientes, empresas tradicionais que buscavam somente soluções tradicionais para aumentar suas vendas. Foi então que estes colegas resolveram reunir-se em um projeto paralelo para "tirar da gaveta" estas ideias criativas sobre como melhorar o convívio e a relação das pessoas com a sua cidade. Segundo um dos fundadores, A, a história ocorreu da seguinte forma:

E aí a gente criou o Shoot the Shit. Um espaço onde a gente não teria chefe, não teria prazo, não teria meta, não teria nada, que a gente ia fazer como a gente quisesse. E aí começou a dar certo, mas não tinha ainda o propósito de transformar a cidade. Tinha o propósito de satisfazer a nossa vontade de criar assim e ver na rua, sabe. E aí o primeiro projeto deu certo, apareceu em vários blogs do mundo inteiro, o segundo também. O primeiro foi aquele dos cigarros, um adesivo colado nos posteinhos que parece um cigarro apagado. O segundo foi o "Mexa-se" que é um equipamento de exercício físico instalado ao lado de um ponto de ônibus para a galera praticar exercício físico enquanto tá parado e o terceiro foi o do golf. O do golf foi o projeto que deu visibilidade. E aí, quando a gente fez o do golf, que foi o terceiro projeto, que foi um projeto genial, o insight muito bom, a Shoot the Shit deu meio que uma estourada, tinha uns 200 *likes*¹ no Facebook e pulou para 3 mil. Então deu uma certa repercussão e a galera começou a enxergar a Shoot the Shit como um coletivo de intervenção urbana, porque por acaso todas as ações tinham sido na rua. E a gente gostou disso, resolvemos assumir isso. Vamos começar a trabalhar usando a cidade como plataforma, eu acredito que várias coisas precisam mudar, tu também, então vamos assumir isso. E aí o quarto projeto foi o "Que ônibus passa aqui", já com essa lógica de como a gente pode melhorar a cidade, e também estourou né. Então esse foi o nascimento da Shoot the Shit como ela é hoje. Um coletivo de intervenção urbana que busca deixar a cidade melhor. O Shoot the Shit nasceu como

¹ Likes: Pessoas que "curtem" postagens na rede social Facebook.

um espaço de criação e se transformou em um espaço com um propósito. E aí beleza, a Shoot the Shit cresceu, cresceu, cresceu e hoje é inspiração para muitas pessoas. Às vezes eu fico até meio com medo da responsabilidade que a gente tem. Porque no fundo no fundo a gente tá querendo criar porque a gente acredita que aquilo faz sentido, mas acaba chegando em lugares que a gente nem imagina assim.

Ainda segundo A, em julho de 2014, a Shoot the Shit deveria continuar sendo um projeto paralelo e não formalizado. "Existe um modelo de negócio da Shoot the Shit, mas é o modelo de negócio mais insustentável (*financeiramente*)² da terra". Ele explica que o que eles fazem e criam não gera lucro, não se pode ganhar dinheiro com isso. Os projetos não são vendidos, e sim o que se pode vender é a história que vai ser contada depois do projeto. Então eles são contratados para dar palestras, oficinas, workshops, viajar o Brasil e o mundo contando a Shoot the Shit. Mas este modelo é insustentável (*financeiramente*)³ porque depende de que alguém os contrate para tais atividades, ou seja, eles têm que realizar a ação e esperar para que depois alguém os contrate para divulgar o projeto.

Esta organização é uma iniciativa da sociedade civil e pode ser considerada um caso interessante de novas formas de relacionamento humano com o seu espaço, novas formas de compreender a cidade e sua apropriação, através da criação de consciência social e coletiva. Neste sentido, B, um dos co-fundadores do coletivo, afirma:

Eu penso que as pessoas vivem reclamando dos políticos mas dificilmente pensam em fazer o mínimo da sua parte para as coisas melhorarem, eu penso que o voto não é sua única obrigação, que temos que fazer nossa parte e tomar responsabilidade por o que está errado e queremos mudar. Queremos promover a mudança.

Desta forma, percebe-se que a organização busca também ser uma forma de mudar a crença institucional em voga de que somente o governo tem o poder de mudar o espaço e construir uma condição de vida melhor para os habitantes da cidade e de que as organizações de ativismo crítico são somente capazes de reclamar, sem propor ações e mudança efetiva, conforme explicado por um dos co-fundadores da Shoot the Shit:

Mesmo que a sociedade apoie as causas do ativismo crítico, como são ações que geralmente perturbam a vida das pessoas nas cidades (trânsito, etc.) em um momento específico (manifestações), ele também gerará transtornos e terá uma ressonância ou impacto negativo, no final das contas. Com o tempo nós percebemos que nós tivemos tanto sucesso justamente por causa disso, porque nós meio que convidávamos as pessoas para discutir os problemas e agir e não somente jogar os problemas em cima do governo (ou empresas privadas) e dizer: vocês estão errados. Nós tivemos uma reunião muito interessante com a equipe do Greenpeace Brasil na semana passada porque eles perceberam que suas ações e ativismo baseado em *banners* não estavam

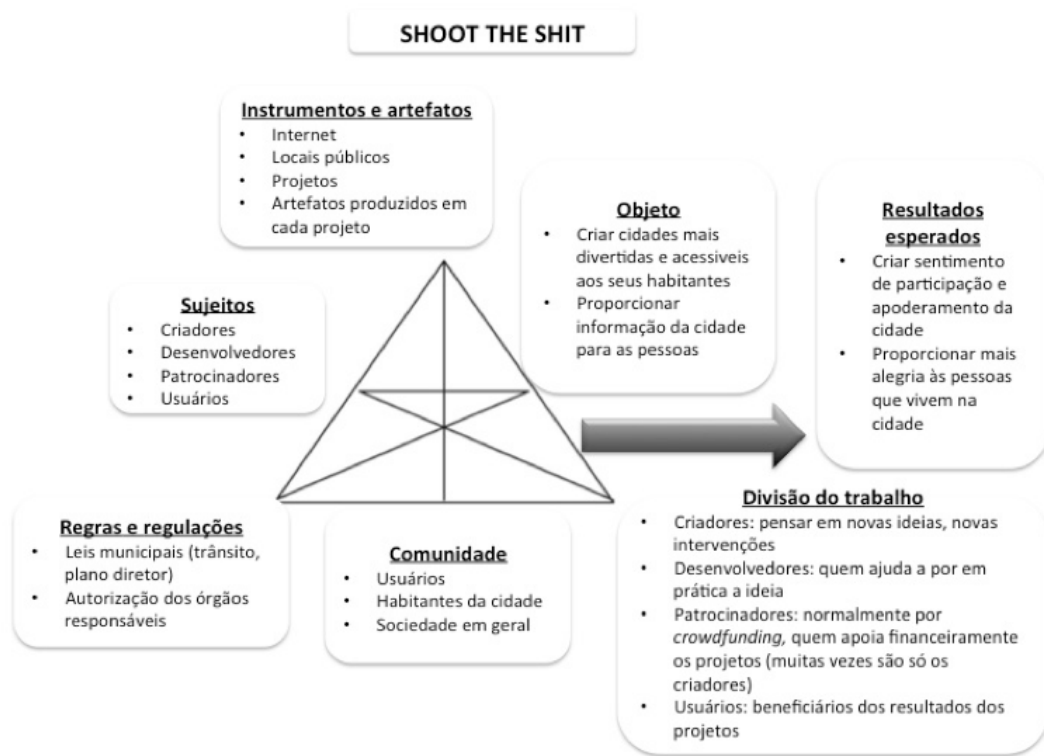
² *Grifo nosso*

³ *Grifo nosso*

mais sendo efetivos, porque falta muita coisa nesse modelo que chame a atenção das pessoas. Então eles estão interessados em nossos workshops para realizar para seus ativistas e voluntários para que eles aprendam ideias novas e inovadoras conosco (B, 15.12.2014).

O sistema de atividade desta organização foi inicialmente construído na Figura 9:

Figura 9: Sistema de atividade da Shoot the Shit



Fonte: Elaborado pela autora

São apresentados a seguir os 12 projetos desenvolvidos pela Shoot the Shit até o final da primeira fase de coleta de dados da presente pesquisa. Os projetos são conceituados na presente pesquisa como micro-práticas urbanas e são apresentados de acordo com suas principais características, através de fotos que demonstram os momentos cruciais e artes finais e em andamento, e, ainda, através do sistema de atividade definido e caracterizado para cada micro-prática desenvolvida. O Quadro 20 demonstra de forma resumida o mapeamento destes projetos.

Quadro 20: Projetos desenvolvidos pela Shoot the Shit na primeira fase de coleta de dados

Nome do projeto	Realização	Principais resultados
Salve uma vida, apague o seu cigarro	Agosto 2010	Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Mexa-se	Outubro 2010	Mobilização física e virtual Promover qualidade de vida à comunidade Possibilidade de replicação
Porto Alegre, paraíso do golf	Maio 2011	Alerta para o poder político dos problemas nas ruas Alerta à comunidade Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
#Poaprecisa	Setembro 2011	Pensar coletivamente a melhoria da cidade Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Não deixe a cultura gaúcha morrer	Janeiro 2012	Ação poética de sensibilização da comunidade Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Que ônibus passa aqui?	2012-2015	Resolver um problema público de mobilidade / informação de forma coletiva Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Caça felicidade	Abril 2012	Melhoria da qualidade de vida das pessoas Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Tá com pressa?	Setembro 2012	Resolver um problema de mobilidade / informação de forma pontual – micro Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Cinema na Anita	Janeiro 2013	Pensar coletivamente a melhoria da cidade Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Se essa rua fosse minha	Maio 2013	Resolver um problema de mobilidade através de informação Efetivar atividade de parceria com escola e sensibilização de alunos Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Passo a passo	Janeiro 2014	Promover melhoria na qualidade de vida das pessoas Proporcionar informação referente à mobilidade urbana Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação
Não pise na lava	Dezembro 2014	Promover melhoria na qualidade de vida das pessoas Mobilização física e virtual Possibilidade de replicação

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.1 Salve uma vida, apague o seu cigarro

O primeiro projeto da organização Shoot the Shit teve um grande impacto por alertar para uma causa muito polêmica e de grande importância que é o consumo de cigarros. No dia 29 de agosto celebra-se o Dia Nacional do Combate ao Fumo, portanto, em 2010, o primeiro projeto da Shoot the Shit ocorreu neste dia e a ação consistia em colar 100 adesivos em pequenos postes de calçadas da cidade que se pareciam com cigarros em dois pontos de grande circulação de pedestres em Porto Alegre (Figura 10 e Figura 11), nas ruas 24 de Outubro e Nilo

Peçanha. Os adesivos continham também a seguinte mensagem: “Salve uma vida. Apague o seu cigarro”. A ação chamou atenção não só da mídia, como dos habitantes da cidade. Com esta ação, a Shoot the Shit já foi mencionada em grandes *websites* de publicidade mundial, tais como Ads of The World, Comunicadores, entre outros.

Figura 10: Projeto Salve uma vida, apague o seu cigarro



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Panorama da Avenida com a instalação da micro-prática urbana, chamando atenção para o cigarro e seus prejuízos.

Figura 11: Projeto Salve uma vida, apague o seu cigarro



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Foco nos detalhes do texto e da ação.

Figura 12: Sistema de atividade do projeto Salve uma vida, apague o seu cigarro



4.1.2 Mexa-se

O segundo projeto do grupo aconteceu rapidamente (dois meses) após a grande repercussão do primeiro. Conforme explica um dos co-fundadores da Shoot the Shit, baseados no seguinte questionamento “e se colocássemos um equipamento de exercício físico ao lado de um ponto de ônibus, será que as pessoas usariam?”. E assim fizeram. Como resultado, o longo de uma tarde, aproximadamente 20 pessoas utilizaram o equipamento. Foi feito um vídeo para a divulgação do projeto. Ele foi postado na página do grupo na internet e teve muitos acessos e repercussões, comentários e compartilhamentos.

Figura 13: Projeto Mexa-se



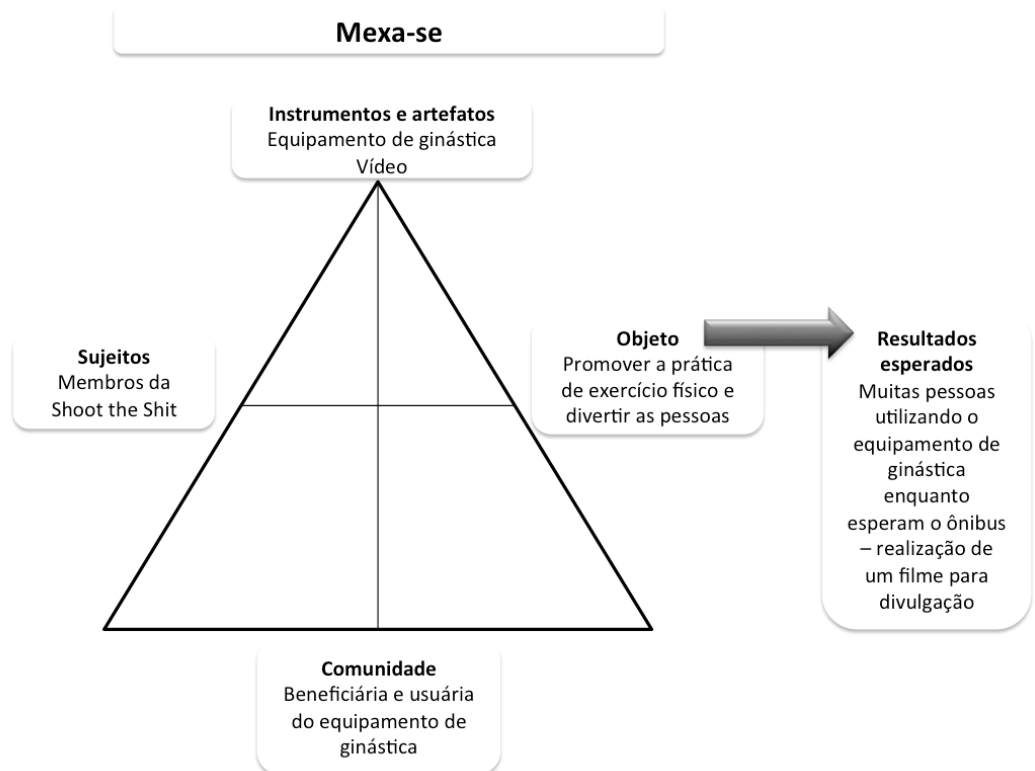
Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Detalhe da publicidade da micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 14: Projeto Mexa-se



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Ação posta em prática, posicionada ao lado de uma parada de ônibus com uma usuária do transporte público utilizando a micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 15: Sistema de atividade do projeto Mexa-se



4.1.3 Porto Alegre paraíso do golfe

Em maio de 2011 o terceiro projeto da Shoot the Shit foi desenvolvido. Lembrando que como este ainda era um projeto paralelo para criar ideias interessantes e divertidas, os membros da organização não tinham regularidade e compromisso com qualquer tipo de entrega. Eles somente criavam na medida que surgiam ideias e tempo útil para desenvolvê-las.

Desta forma, preocupados com o péssimo estado das ruas da cidade de Porto Alegre, com muitos buracos e falhas nos asfaltos e mesmo calçadas, tornando a circulação até mesmo perigosa para pedestres e veículos, os membros do coletivo decidiram gravar um vídeo para alertar sociedade e autoridades sobre este problema. Decidiram, entretanto, realizar tal ação de uma forma irreverente e divertida, o que chamou muita atenção da mídia e público em geral. Vestidos de golfistas e portando os equipamentos, como tacos, bola e bandeira profissional, os membros do grupo andaram pelas ruas dos bairros mais nobres da cidade e jogaram golfe nos buracos encontrados.

O vídeo, logo na primeira semana, teve aproximadamente 80 mil visualizações. Após muitas entrevistas nos maiores canais da TV brasileira e um grande apoio dos moradores da cidade ao projeto, a Prefeitura decidiu consertar todos os buracos que apareciam no vídeo.

Devido a simplicidade do projeto, ele se espalhou por outras cidades, sendo replicado de maneiras criativas, usando bolinhas de pingue-pongue ou tênis e vassouras ou pedaços de madeira. O projeto recebeu o Prêmio de ‘Ação do Bem’ no Festival Mundial de Publicidade de Gramado.

Figura 16: Projeto Porto Alegre, paraíso do golfe



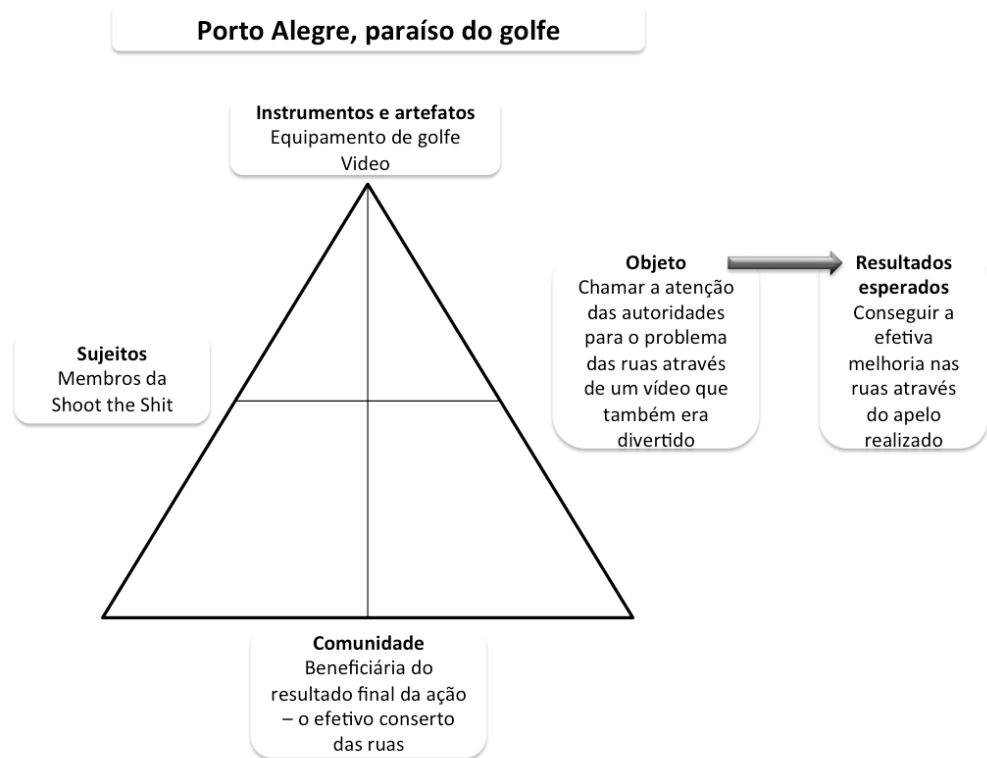
Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Detalhes da gravação do vídeo de divulgação da micro-prática urbana na cidade de Porto Alegre.

Figura 17: Projeto Porto Alegre, paraíso do golfe



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Detalhes da rua no momento da gravação do vídeo de divulgação da micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 18: Sistema de atividade do projeto Porto Alegre, paraíso do golfe



4.1.4 #Poaprecisa

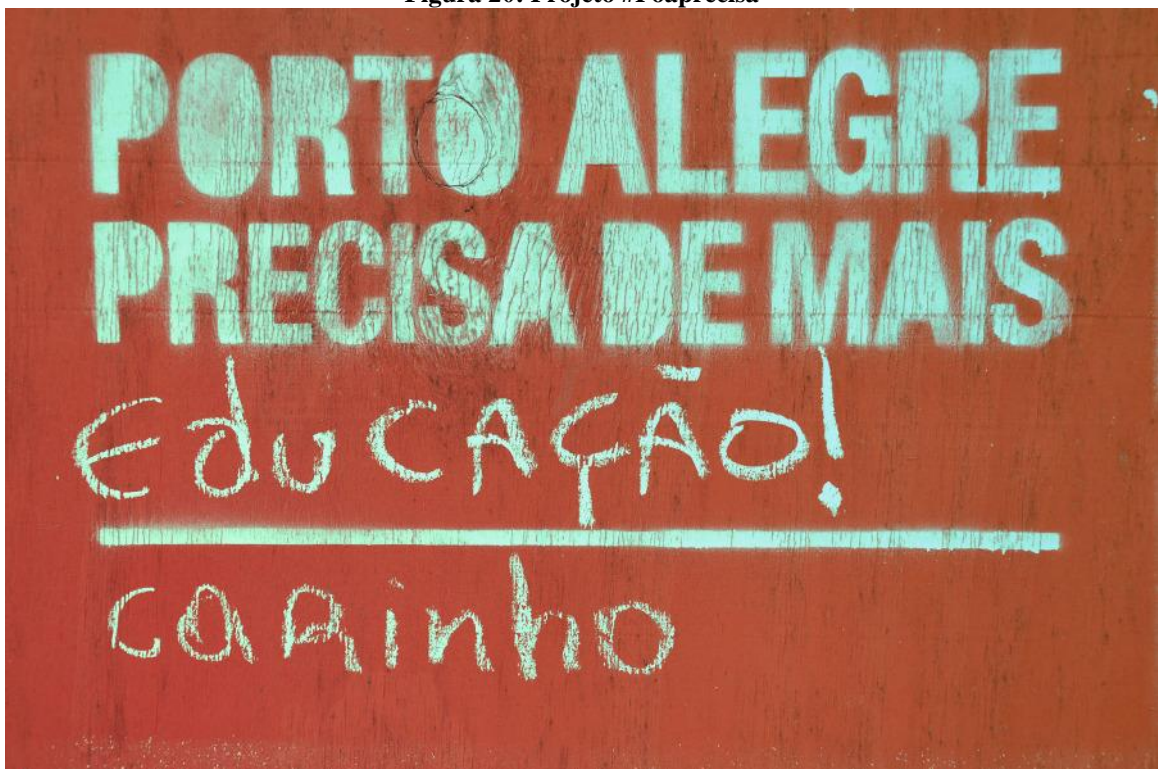
O projeto #Poaprecisa foi realizado em setembro de 2011 e foi inspirado no trabalho da artista americana Candy Chang. O projeto consistiu em criar um espaço de interação em um tapume de uma obra abandonada, convidando as pessoas a se manifestarem sobre o que poderia ser melhor na cidade de Porto Alegre. Eram 60 lacunas ao total, sendo que todas foram preenchidas ainda no primeiro dia. Esta intervenção colaborativa buscou despertar nas pessoas o senso de preocupação com a cidade além de gerar uma reflexão sobre o papel de cada uma dentro dela.

Figura 19: Projeto #Poaprecisa



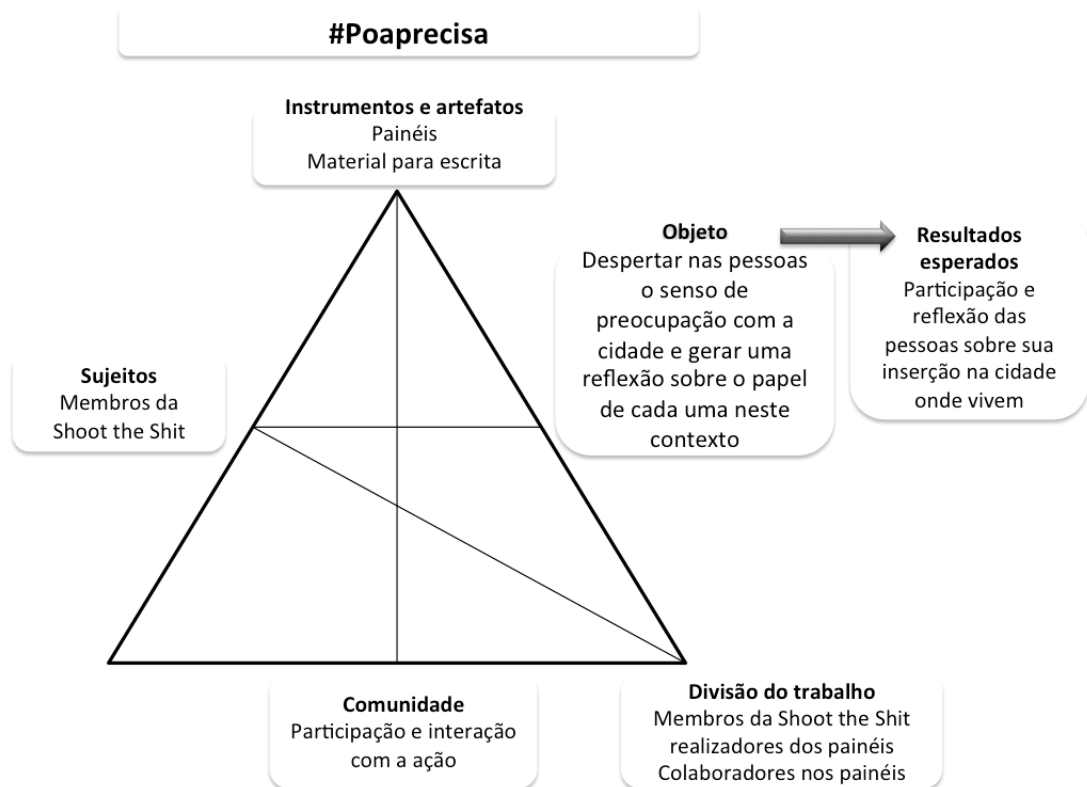
Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Panorama da rua e foto ilustrativa da micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 20: Projeto #Poaprecisa



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Detalhe da micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 21: Sistema de atividade do projeto #Poaprecisa



4.1.5 Não deixe a cultura gaúcha morrer

Este projeto foi realizado em janeiro de 2012 e consistiu na criação de um painel gigante com uma poesia de Mário Quintana que foi colocado em uma parte abandonada da cidade (no quarto distrito, zona industrial), para mostrar que há sim poesia e também vida, mesmo nas partes menos transitadas e habitadas da cidade.

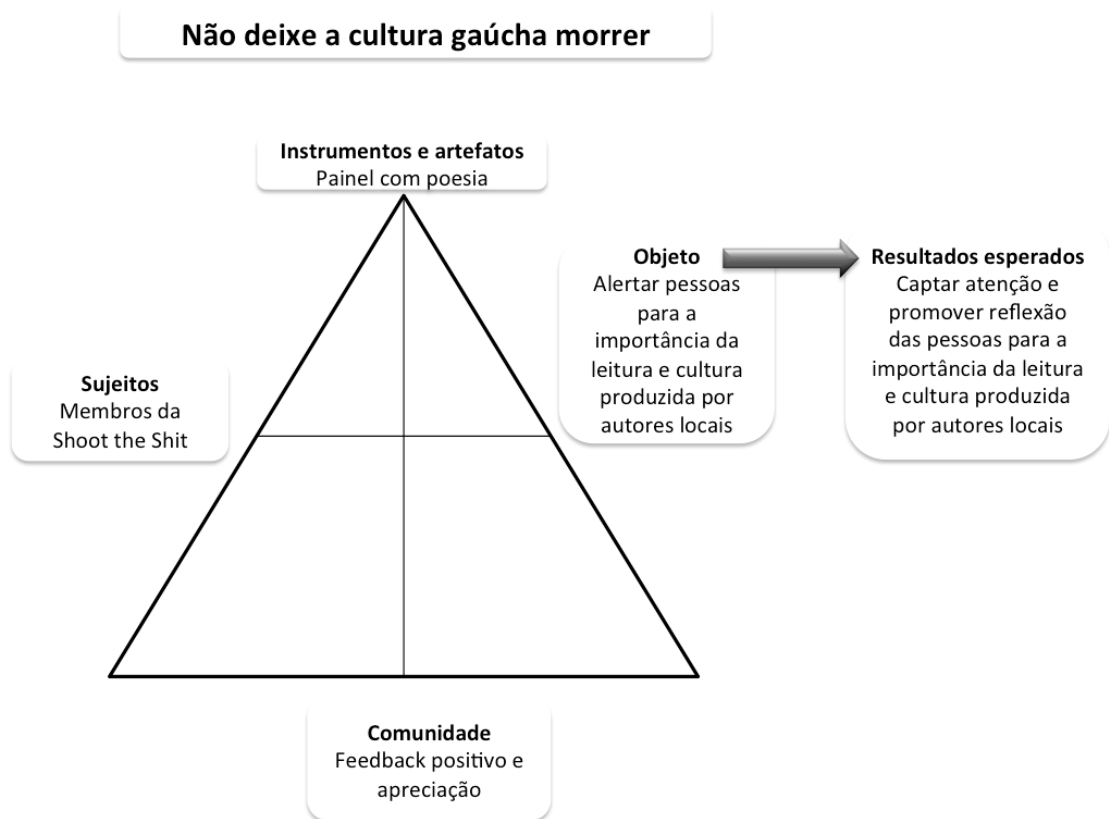
É considerado o projeto que teve menor visibilidade e alcance, especialmente pelo fato de ter sido colocado numa área abandonada da cidade, também este detalhe foi proposital por parte dos integrantes da Shoot the Shit, uma vez que a mensagem era mostrar para as pessoas (principalmente via redes sociais e internet), que existe também “poesia” em todos os cantos da cidade, mesmo os menos frequentados.

Figura 22: Projeto Não deixe a cultura gaúcha morrer



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Panorama da micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 23: Sistema de atividade do projeto Não deixe a cultura gaúcha morrer



4.1.6 Que ônibus passa aqui?

Baseados na premissa de que não mais que 20 paradas de ônibus em Porto Alegre (Rio Grande do Sul) são equipadas com sinais informativos sobre as linhas de ônibus que passam nas mesmas e de que existe uma média de 5 mil paradas de ônibus na cidade, os membros da Shoot the Shit decidiram criar uma solução simples, barata e colaborativa para resolver este problema. Considerando então a condição média das paradas de ônibus não só em Porto Alegre, mas no Brasil como um todo (Figura 26), é imperativo criar algumas mudanças para agir em relação a estas condições. Preocupados com este cenário, os membros da organização decidiram começar a pensar em uma solução para o problema, porém, no início, a solução imaginada era muito cara e complexa, incluindo a impressão de mapas com as várias direções dos ônibus que passavam em cada local, com horários e todos os detalhes dos trajetos.

Entretanto eles perceberam que tal ideia não era sequer possível pois nem eles conseguiriam, e nem o poder público poderia ter esta informação devido à desestruturação do sistema de transportes como um todo, especialmente citando os problemas de mudanças de rotas constantes, mudanças de ruas e direções das mesmas, trânsito e outros problemas relacionados).

Por estas razões eles decidiram simplificar a ideia e então criaram um adesivo que poderia ser colado em cada parada de ônibus. O adesivo era branco, para que os próprios usuários pudessem colaborativamente indicar quais linhas passavam em cada parada (Figura 26). Entretanto este projeto tem uma longa história e muitos atores e transformações foram ocorrendo, através de diferentes fases de evolução, que são descritas no Quadro 22.

O projeto QOPA chamou a atenção da mídia e da sociedade de forma geral, não somente na cidade de Porto Alegre, mas pelo Brasil todo, tendo também reconhecimento internacional. Ao longo do tempo de vida do projeto, a Shoot the Shit ganhou 2 prêmios internacionais e 1 prêmio nacional, todos em 2014. O primeiro, chamado “Mobilidade Minuto”, pelo Instituto Cidade em Movimento (um instituto internacional com sede na França). Esta foi a primeira edição do prêmio no Brasil e acontecerá a cada 2 anos. O prêmio trata-se de reconhecer iniciativas já implementadas com relação às ações de impacto social para otimizar espaços públicos, transportes públicos e privados, transportes não-motorizados e novas formas de organizar o trabalho, a tecnologia, cortesia e qualidade da mobilidade em geral.

O segundo prêmio internacional representa o Brasil na competição chamada “World Cities Day Challenge” promovida por uma campanha conjunta entre o periódico The Guardian

(Inglaterra) e a Organização das Nações Unidas (ONU). Por fim, o prêmio nacional foi concedido pela organização Social Good Brazil. Caracteriza-se por uma organização social comprometida em compartilhar e consolidar iniciativas de impacto social no Brasil e são apoiados pela ONU. O prêmio chama-se “Ideias que vão longe” e a Shoot the Shit foi contemplada com uma viagem para Nova Iorque (EUA) para participar da Social Good Summit, encontro internacional de iniciativas do mesmo tipo em diversos países, a fim de divulgar seu projeto para todo o público presente.

Considerando o objetivo teórico desta pesquisa em explorar a teoria da atividade como uma ferramenta analítica para analisar, mapear e compreender os diferentes elementos e atores que influenciam um processo de institucionalização coletiva e considerando o método proposto, inicialmente são mapeados os elementos do sistema de atividade do projeto QOPA (Quadro 21).

Quadro 21: Elementos analíticos do sistema de atividade do projeto QOPA

	Conceito	Projeto QOPA
Objeto	O significado, motivo e propósito de determinado sistema de atividade. Os objetivos são tanto tomados como dados, socialmente construídos, contestados e emergentes (Blackler, Regan, 2009)	Criar uma solução simples, barata e criativa de ajudar as condições de mobilidade na cidade através de um sistema colaborativo (interativo entre os usuários)
Sujeito	O indivíduo ou grupo de pessoas que desenvolve a atividade consciente e propositalmente através da contribuição histórica e cultural da construção das práticas – ação e intenção são sinônimos	Membros da Shoot the Shit (e a comunidade, a partir da segunda fase, através da interação dos usuários com os adesivos)
Comunidade	Considera-se todos indivíduos ou grupos que possuam o mesmo objetivo em voga	Habitantes da cidade – usuários e colaboradores do sistema de adesivos
Regras	Regras são as normas e regulações vigentes relacionadas ao contexto da atividade e podem ser expressas tácita ou explicitamente	Falta de regras estabelecidas pelo órgão contratante sobre as informações necessárias aos usuários como tem em vários outros lugares do mundo
Divisão do trabalho	Considera a divisão do trabalho e as tarefas dos sujeitos, relações hierárquicas, poder e relações de status (entretanto as relações de poder foram negligenciadas no desenvolvimento geral da teoria da atividade)	Em projetos de colaboração aberta não há imposição de condições hierárquicas, pois os próprios usuários fazem o papel que deveria ser facilitado pelo governo ou empresas de concessão de linhas de transporte
Artefatos ou mediação cultural	Significa que a atividade é mediada pelos artefatos culturais usados como ferramentas, não são somente culturais mas também sociais e cognitivos (como procedimentos, scripts, rotinas e linguagens)	Objeto sempre em transformação e evolução: <ul style="list-style-type: none"> • O primeiro modelo de adesivo • O adesivo criado pelo poder público local • O segundo modelo de adesivo • O modelo final da placa padronizada desenvolvida pelo poder público local

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 24: Sistema de atividade do projeto QOPA

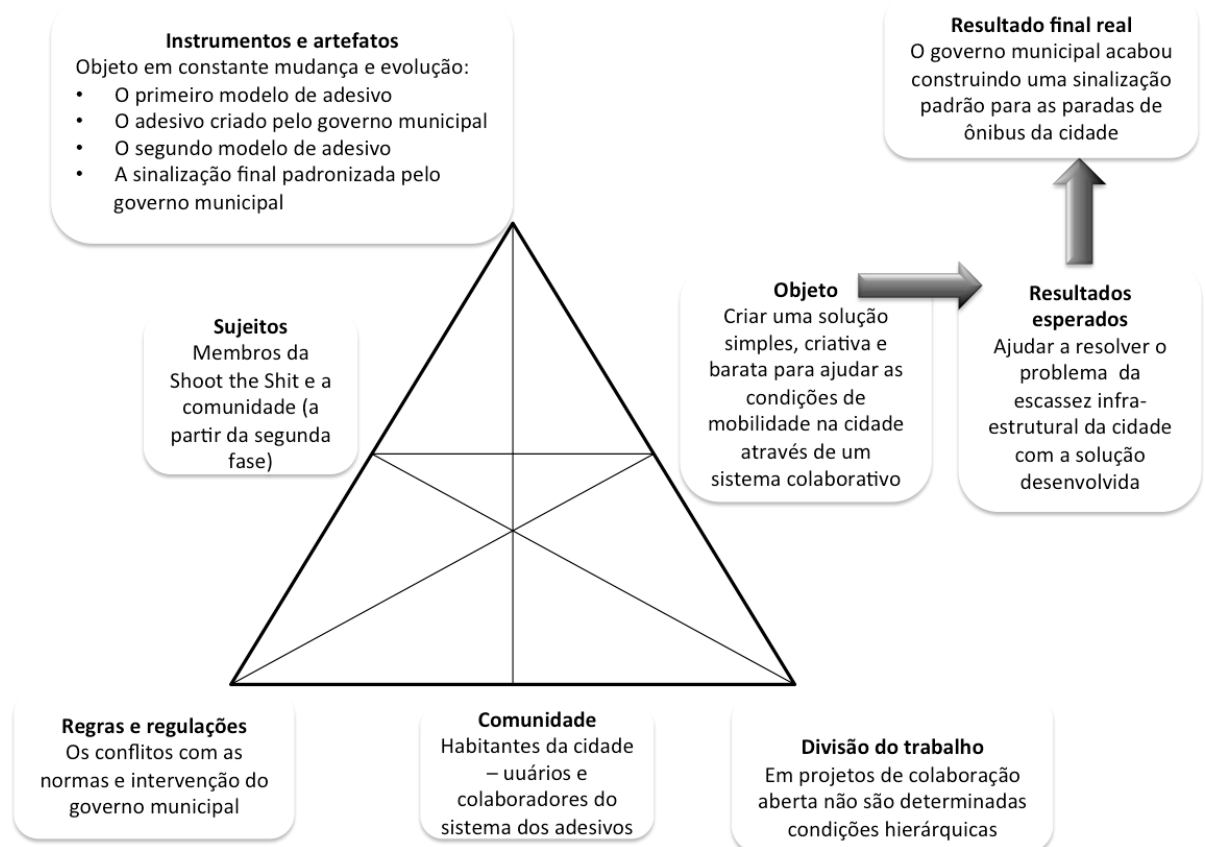


Figura 25: Parada de ônibus em Porto Alegre, Brasil



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Exemplo de uma parada de ônibus e das condições de escassez de infra-estrutura comum nas paradas de ônibus da cidade de Porto Alegre.

Figura 26: Modelo do primeiro adesivo desenvolvido



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Detalhe do primeiro modelo de adesivo desenvolvido pela Shoot the Shit com algumas informações já sinalizadas. Chama atenção a simplicidade do instrumento e a facilidade de colaboração permitida pelo mesmo.

Quadro 22: Fases do projeto QOPA

FASE	TEMPO	NOME DA FASE	BREVE DESCRIÇÃO
FASE 1	Fev/2012	Ideia inicial	O grupo juntou seu próprio dinheiro para imprimir 50 adesivos e fazer um vídeo para tentar ganhar aproximadamente 6 mil reais para imprimir 5 mil adesivos para fixar em todas as paradas de ônibus em Porto Alegre através de uma iniciativa de <i>crowdfunding</i>
FASE 2	Fev/2012	Ideia tomada pelo governo municipal	Durante a campanha do <i>crowdfunding</i> , no segundo dia, já haviam coletado aproximadamente 25% do valor necessário. Mas o órgão do governo municipal responsável pela mobilidade na cidade fez contato com a Shoot the Shit no terceiro dia de campanha alegando que eles iriam abraçar o projeto e que a Shoot the Shit deveria para com a campanha de <i>crowdfunding</i> . No mesmo momento, devido à repercussão, os membros da organização apoiaram a iniciativa da prefeitura e pararam a campanha. Porém, o governo municipal fez somente 30 adesivos e levou aproximadamente 4 meses para tal. Finalmente, após todo esse tempo, o governo municipal decidiu que não faria os adesivos devido à ocorrência de vandalismo nos 30 adesivos de “teste” que foram implementados (o que não era totalmente verdade, de acordo com os membros da Shoot the Shit)
FASE 3	Dez/2012	Negação e conflito	Os membros da Shoot the Shit perceberam então que não era por causa de vandalismo (na maior parte dos casos), mas sim que era por causa das condições climáticas que os adesivos estavam sendo degradados. Por esta razão e por causa do conflito gerado com o governo municipal devido à sua falta de liderança e ações não muito respeitáveis (com a falta de compromisso com assumir algo que não cumpriram), eles decidiram recriar os adesivos e seguir com o projeto (mesmo contra a vontade do governo local)
FASE 4	Jan/2013	Novo layout e chamada para ação	Desde o início do projeto, a Shoot the Shit recebeu apoio e <i>feedbacks</i> positivos de pessoas de todo o país com vontade de também implementar o projeto em suas cidades (como este é considerado um problema generalizado em todo o Brasil). Então os membros decidiram criar um novo layout para os adesivos e abrir uma chamada para ação em nível nacional para tornar disponível o modelo dos adesivos para <i>download</i> em sua página na internet, para entretanto buscar uma mobilização nacional e, desta forma, mais de 30 cidades registraram a implementação dos mesmos. Mesmo em países como Perú e México, pessoas estavam criando o mesmo sistema de adesivos para suas paradas de ônibus
FASE 5	Jun/2014	Novo modelo de apoio: “Adote uma parade de ônibus”	Indo além e ainda motivados pelas repercussões positivas não só em nível nacional como internacional, os membros da Shoot the Shit criaram outra chamada para ação para maximizar ainda mais o alcance e impactos do projeto. Esta nova fase também foi motivada considerando a deterioração dos adesivos por questões climáticas e pelo tempo. Neste sentido, os membros da Shoot the Shit criaram uma chamada para motivar pessoas que desejavam adotar uma parada de ônibus durante 1 ano. Para tanto, elas deveriam comprar os 12 adesivos respectivos a cada mês, e fazer a manutenção mensal das mesmas com a troca e conservação dos adesivos (eles seriam entregues na casa das pessoas que desejassem). Esta iniciativa também foi considerada como muito bem-sucedida, uma vez que mais de 92 pessoas em todo o Brasil foram mobilizadas e, desta forma, 92 paradas de ônibus beneficiadas. Esta fase também teve um grande motivador devido à proximidade da realização da Copa do Mundo no país e, portanto, todos os problemas infraestruturas estavam sendo motivo de grande preocupação não só do governo, como da sociedade
FASE 6	Fev/2015	O governo municipal desenvolve e começa a implementar placas padronizadas de informações nas paradas de ônibus	O grupo decidiu então focar em outras ações e projetos considerando que já haviam reinventado e disseminado este projeto de diversas formas e também locais, até atingir reconhecimento internacional. Então, finalmente, o governo municipal começou a implementar uma sinalização padronizada nas paradas de ônibus da cidade de Porto Alegre (somente 107 do total das paradas de ônibus da cidade foram sinalizadas, de um total de aproximadamente 5.000)

Fonte: Elaborado pela autora.

Abaixo, cada fase é descrita e teorizada em detalhes.

Fase 1: Ideia inicial

Como descrito anteriormente, o grupo teve a ideia de imprimir 50 adesivos com o seu próprio dinheiro e então gravar um vídeo para promover uma campanha de *crowdfunding* e conquistar a quantia necessária para imprimir 5 mil adesivos (para cobrir todas as paradas de ônibus da cidade de Porto Alegre).

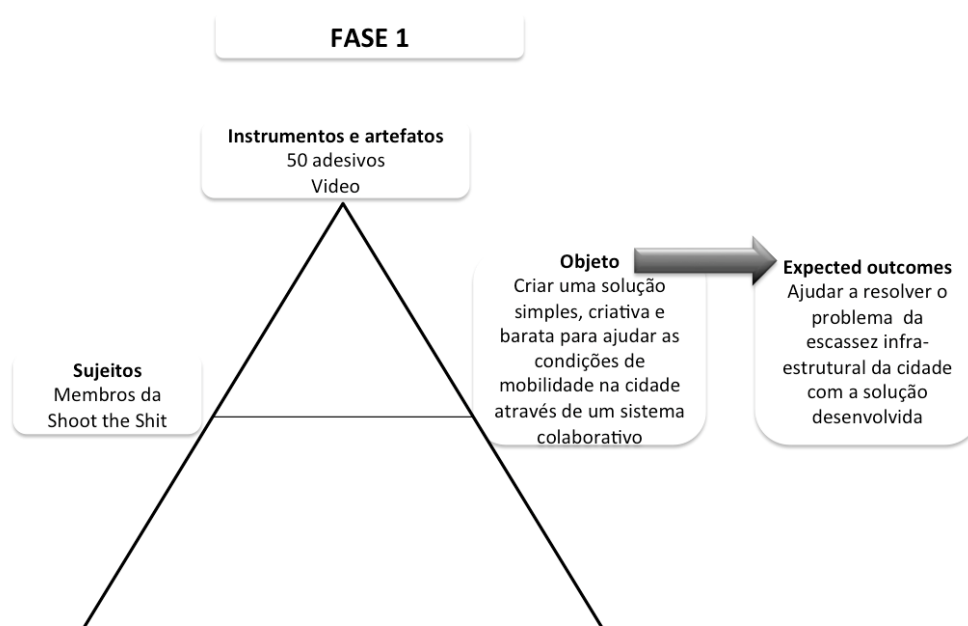
Um dos co-fundadores do projeto, B, disse: “Só é possível pensar em uma solução quando você vive o problema diariamente”. Esta era a sua motivação para criar esta solução de baixo custo, pois eles várias vezes enfrentavam dúvidas e problemas para deslocar-se pela cidade utilizando o transporte público, porém sem ter a certeza se estavam nos locais certos e quais ônibus paravam em cada parada.

A (outro co-fundador da Shoot the Shit) também disse: “Eu acredito que desenvolver projetos para a cidade é quase como procurar dentro de cada pessoa o que realmente a faz feliz”. E ainda B complementou: “Nosso processo criativo é assim, caminhamos pela cidade com nossos olhos bem abertos. Eu penso que as pessoas têm a predisposição para fazer o bem e ajudar as pessoas, elas só precisam ter a oportunidade de fazer isso. Me parece que a forma com que nós trabalhamos, os projetos ganham mais vida e são mais verdadeiros”.

Esta primeira fase do projeto mostra uma das maiores contribuições deste estudo em compreender o processo de institucionalização como coletivo, desde o início, ou seja, ele não pode ser separado do mundo social o qual está imerso.

Outra contribuição que este caso permite compreendermos é que existem diferentes elementos, atores e artefatos, que influenciam o processo e estão inter-relacionados, e o sistema de atividade é que nos permite compreender tais ligações e influências, conforme mostrado em todas as fases do projeto.

Figura 27: Sistema de atividade da Fase 1: Ideia Inicial



Fase 2: Ideia tomada pelo governo municipal

Durante a campanha do *crowdfunding*, no segundo dia, eles já haviam coletado aproximadamente 25% do valor necessário. Mas o órgão do governo municipal responsável pela mobilidade na cidade fez contato com a Shoot the Shit no terceiro dia de campanha alegando que eles iriam abraçar o projeto e que a Shoot the Shit deveria parar com a campanha de *crowdfunding*. No mesmo momento, devido à repercussão, os membros da organização apoiaram a iniciativa da prefeitura e pararam a campanha. Porém, o governo municipal fez somente 30 adesivos (Figura 28) e levou aproximadamente 4 meses para tal. Finalmente, após todo esse tempo, o governo municipal decidiu que não iria mais fazer os adesivos devido à ocorrência de vandalismo nos 30 adesivos de “teste” que foram implementados (o que não era totalmente verdade, de acordo com os membros da Shoot the Shit).

Segundo a responsável pela Informação de Mobilidade Urbana da Prefeitura de Porto Alegre sobre como ocorreram os eventos relacionados ao projeto QOPA:

No início de 2012 o coletivo Shoot the Shit fez uma ação de intervenção urbana chamada “Que Ônibus Passa Aqui” através da colocação de adesivos nos postes das paradas de ônibus da cidade onde o objetivo era que os usuários das paradas, de forma colaborativa, escrevessem nos espaços em branco dos adesivos quais as linhas que atendiam a parada em que estavam aguardando seu ônibus. Com isso chamaram a

atenção de vários setores da sociedade para essa demanda. Entretanto, da forma como o projeto havia sido pensado cumpria apenas esse objetivo de gerar a discussão sobre o tema, já que não se podia garantir que as informações ali expostas fossem precisas e corretas, o que poderia gerar desorientação e transtornos à população. Com essa preocupação, a EPTC fez uma parceria com o coletivo solicitando algumas modificações em relação ao adesivo que eles haviam proposto, ou seja, já o imprimindo com as informações corretas em relação às linhas de ônibus que atendiam às paradas. É importante salientar que os adesivos foram criados pelo coletivo e adaptados por eles seguindo o padrão de cores para informações do sistema de ônibus conforme o “Manual de Identidade Visual para o Sistema de Informações de Transporte” da EPTC que, dessa forma, efetuou a implantação inicial em 34 pontos na Av. Cristóvão Colombo em julho do mesmo ano. Apesar de o projeto ter sido bastante elogiado e comentado na imprensa e nas redes sociais, após dois meses decorridos da implantação apenas 23,6% dos adesivos (8 unidades) encontravam-se íntegros ou em bom estado/parcialmente descolados, conforme dados do relatório de acompanhamento do projeto datado de setembro de 2012. Após essa constatação a EPTC reuniu-se novamente com o coletivo e propôs a recolocação de todos os adesivos que não se encontravam em estado legível e ainda, propôs a colocação de adesivos em outra região da cidade que tivesse uma população residente com características socioeconômicas diferentes da anterior no intuito de verificar se haveria o mesmo percentual de vandalismo. Escolheu-se parte do eixo Cascatinha (Av. Aureliano de Figueiredo Pinto e Av. Érico Veríssimo), onde foram implantadas as sinalizações em mais 15 pontos de parada de ônibus. Infelizmente essa nova tentativa também não foi eficiente, pois os adesivos foram novamente vandalizados. Assim, a EPTC abandonou esse projeto, analisou os pontos falhos e voltou-se para uma solução mais efetiva, criando assim, o atual modelo de sinalização dos pontos de paradas de ônibus.

A também explica como se deu esse processo, porém, de outra perspectiva:

Com a EPTC nós falamos que iríamos apoiá-los e ajudá-los, mas eles precisavam pagar (porque interromperam nossa campanha de *crowdfunding* dizendo que eles iriam assumir o projeto) mas então eles disseram que não tinham dinheiro para investir no projeto naquele momento. Então ficamos super desapontados e consideramos esta tentativa de implementar o projeto através da iniciativa pública como impossível, porque eles não tinham dinheiro, então nós pensamos, que vocês sigam fazendo do seu jeito que nós não vamos mais nos envolver com vocês porque nós não vamos trabalhar para vocês, que estão querendo tirar vantagem com a nossa ideia e nem sequer querem pagar os custos da ideia. E, então obviamente a ideia não funcionou e eles não foram capazes de implementar o projeto de forma consistente. A partir desse momento, cortamos as relações com eles pois não concordamos com a sua forma de trabalhar. Eles, obviamente, também não gostam da gente. Mas é muito triste que eles nos vejam como uma ameaça, pois o que fazemos na verdade é abrir “cortinas” para problemas que eles deveriam resolver mas não estão resolvendo. Nós pensando que de fato nós poderíamos trabalhar juntos e desenvolver um bom trabalho, mas eles não pensam dessa forma.

É possível constatar conflitos sendo gerados nesta fase de desenvolvimento e institucionalização do projeto QOPA. Nesta segunda fase, o sistema de atividade está centrado na ação de tomada de controle do projeto pelo governo local (EPTC). A materialização do processo é ilustrada na Figura 28 e nos adesivos desenvolvidos pela prefeitura para cumprir a tarefa de tomar o poder do projeto e levá-lo para as ruas, mostrando assim responsabilidade com a mobilidade pública urbana.

Considerando então o sistema de atividade apresentado na Figura 29, a EPTC esperava beneficiar-se da apropriação do projeto da Shoot the Shit e de mostrar a responsabilidade pela instalação dos adesivos. E a comunidade local também apoiou a iniciativa, uma vez que consideravam que esta era uma ação realmente necessária na cidade.

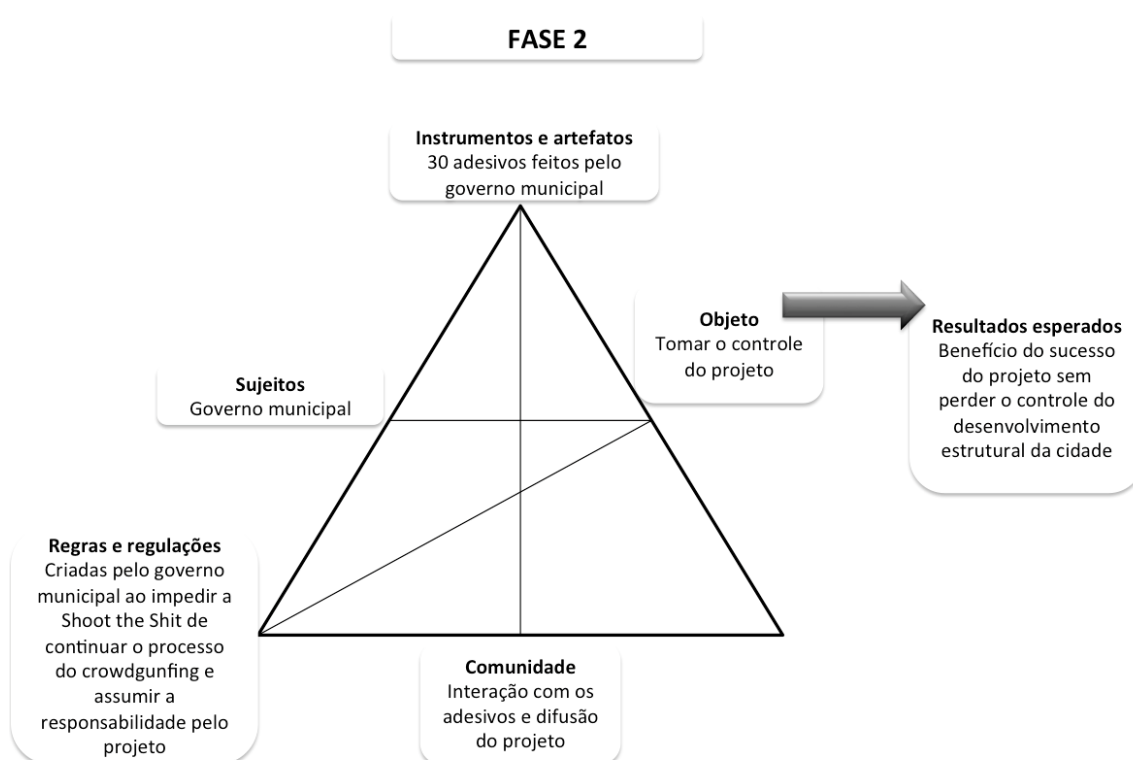
A relação conflituosa entre os 2 principais atores deste processo complexo de institucionalização (Shoot the Shit e EPTC) teve início nesta fase 2 e seguiu-se até quase o final da institucionalização, tendo conclusão somente na fase 6, conforme explorado a seguir.

Figura 28: O lançamento do adesivo desenvolvimento pelo governo municipal



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Nota-se neste ato o protagonismo do poder público municipal.

Figura 29: Sistema de atividade da Fase 2: Ideia tomada pelo governo municipal



Fase 3: Negação e conflito

Os conflitos seguiram através dos membros da Shoot the Shit, que alegaram então que não foi por causa de vandalismo (mesmo que poderia ocorrer eventualmente), mas sim principalmente por questões de degradação ao longo do tempo especialmente devido às condições climáticas que os adesivos estavam expostos. Por esta razão e por causa dos conflitos mencionados na fase 2, eles decidiram retomar a liderança do projeto e relançar os adesivos, após vários meses terem passado desde que a prefeitura resolveu assumir o projeto mas sem conseguir levá-lo adiante. Considerando esta nova fase do projeto, um dos co-fundadores explicou:

Sem dúvida esse projeto é uma nova forma de olhar para a cidade considerando principalmente o envolvimento da sociedade, é um novo entendimento das possibilidades e de que seu projeto pode realmente fazer a diferença e dar certo. E munidos da motivação que recebemos de diferentes partes do país como *feedbacks* do nosso projeto, nós temos esse sentimento de “nós podemos, nós podemos, nós podemos” crescendo cada vez mais dentro da gente. Nós então pensamos que devemos sim declarar publicamente que nós somos contra as ações da EPTC e que nós estamos decididos a incomodar o trabalho deles (com nossas ações positivas nas ruas) até que eles entendam que o mundo está mudando e que as pessoas têm poder. E porque se eles não estão fazendo o trabalho deles de forma correta, nós estamos, e nós faremos por eles. Eu acredito em muitas coisas e tenho muitos princípios e valores que são cooperação, poder para as pessoas, democracia e que devemos escutar e ajudar

todas as pessoas que pudermos, nós devemos construir o tipo de relação ganha-ganha o tempo todo (A).

Considerando o sistema de atividade da fase 3 (Figura 30), é importante ressaltar que nenhum artefato foi retrabalhado ou modificado, e sim caracteriza-se sobre a resposta para um período conflituoso e a ação de retomar o controle e autoria do projeto pela Shoot the Shit. O elemento analítico que considera as regras e regulações foi então desafiado pelos membros da Shoot the Shit no momento em que decidiram ignorar a solicitação da EPTC de abandonarem o projeto em razão da ação dos mesmos. A comunidade local, mais uma vez encontra-se envolvida na co-criação dos adesivos, sendo uma vez mais chamada para agir e colaborar com a construção das informações dos adesivos.

Nesta fase, a comunidade teve uma maior possibilidade de interagir, especialmente considerando o crescimento e reconhecimento do projeto e através de um maior número de paradas de ônibus que continham os adesivos. Alguns membros da comunidade, quando entrevistados sobre a importância deste projeto, responderam da seguinte forma (Quadro 23).

Quadro 23: Impressões da comunidade local sobre o projeto QOPA

O que você pensa sobre o projeto?	<p><i>“Este projeto informa as pessoas e por isso é muito prático e útil também”</i></p> <p><i>“A iniciativa é importante porque foi desenvolvida por cidadãos como nós, e não somente pelo governo, foi desenvolvida por pessoas que de fato querem desenvolver a mobilidade na cidade”</i></p> <p><i>“Também é sobre criar uma cidade melhor para a comunidade, assim como eles são (os membros da Shoot the Shit)”</i></p>
O que você pensa sobre o desenvolvimento desta iniciativa pela Shoot the Shit?	<p><i>“Não se trata de resolver coisas para o governo ou no lugar no governo, mas sim se trata de criar uma solução paliativa até que o governo não seja capaz de providenciar uma solução oficial”</i></p> <p><i>“Estes tipos de ações devem ser reconhecidos e disseminados por todo o país. Ela nos ajuda a pensar como podemos contribuir para nossa cidade e comunidade”</i></p>
E considerando a Prefeitura Municipal e a EPTC e suas ações, qual a sua opinião?	<p><i>“O transporte público é um grande problema em Porto Alegre e no Brasil como um todo”. Nós não temos placas de trânsito, e isto é muito perigoso, especialmente para as pessoas que não vivem na cidade, também é impossível saber o horário dos ônibus, pode-se muitas vezes esperar por mais de 45 minutos”</i></p> <p><i>“Se o governo não está disposto a ajudar as pessoas, é gratificante ver pessoas como nós ajudando pessoas que enfrentam esses problemas todos os dias”</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora

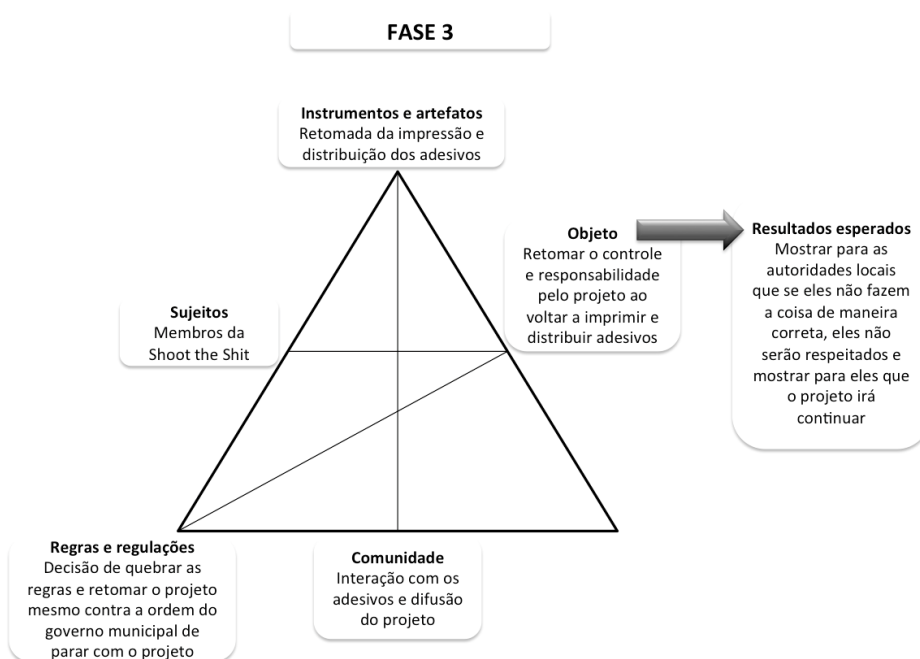
O caráter colaborativo dos adesivos também é um fator complexo indicando diferentes elementos que influenciam o crescimento exponencial do projeto. Este pode ser então caracterizado como uma criação coletiva, significando que não somente a Shoot the Shit é

responsável pelo projeto a partir dessa fase. Ele torna-se uma relação e uma co-construção entre a comunidade, os disseminadores e a Shoot the Shit. Esta relação positiva é o que motiva a Shoot the Shit ao desenvolvimento da quarta fase de institucionalização do projeto. A quarta fase foi então considerada como uma nova tentativa de difusão do projeto (novo sistema de atividade), entretanto, a partir desse momento, por todo o território brasileiro. Neste estágio, fica claro então que a EPTC e a Shoot the Shit tem dois projetos alternativos para organizar o sistema de atividade e a consequente tentativa de institucionalização do modelo de placas de sinalização de ônibus na cidade de Porto Alegre.

O projeto da Shoot the Shit está baseado em uma abordagem horizontal onde a organização desenvolveu um instrumento colaborativo para ser apropriado pelos usuários. O financiamento da iniciativa também está baseado em *crowdfunding* (em financiamento coletivo através da internet). De acordo com o sistema de atividade, a divisão do trabalho foi desenvolvida de forma horizontal e baseada na colaboração dos usuários (da comunidade) e da apropriação do instrumento pelos mesmos.

Já o projeto organizado pela EPTC em representação de um projeto oficial da Prefeitura Municipal de Porto Alegre está baseado em um modelo tradicional e vertical de divisão do trabalho onde a EPTC desenvolveu o modelo dos adesivos e já continha todas as informações. Feito *top down* para ser simplesmente executado e utilizado como fonte de informação pelos usuários (a comunidade). Nenhuma forma de cooperação foi desenvolvida.

Figura 30: Sistema de atividade da Fase 3: Negação e conflito



Fase 4: Novo *layout* e chamada para ação nacional

Desde o início do projeto a Shoot the Shit recebeu apoio de pessoas de todo o país querendo implementar os adesivos e o sistema em suas cidades (uma vez que este é um problema generalizado nas cidades brasileiras). Então os membros decidiram criar um novo *layout* para os adesivos e abrir uma chamada para ação nacional ao tornar disponíveis para *download* na página da internet da organização. Desta forma, a organização mobilizou um movimento e adesivos foram implementados em mais de 30 cidades brasileiras. Ainda foram implementados no Peru e no México alguns adesivos do QOPA. Este foi um passo importante para o crescimento da legitimidade e reconhecimento da sociedade em geral, mídia e mesmo das organizações governamentais, tanto em termos de reconhecimento da existência da Shoot the Shit, bem como do conhecimento dos seus projetos. As figuras seguintes mostram a disseminação do projeto por todo o país.

Figura 31: Adesivo no Rio de Janeiro, Brasil



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Detalhe do Segundo modelo de adesivo implementado na cidade do Rio de Janeiro.

Figura 32: Adesivo na Ciudad del Mexico, Mexico



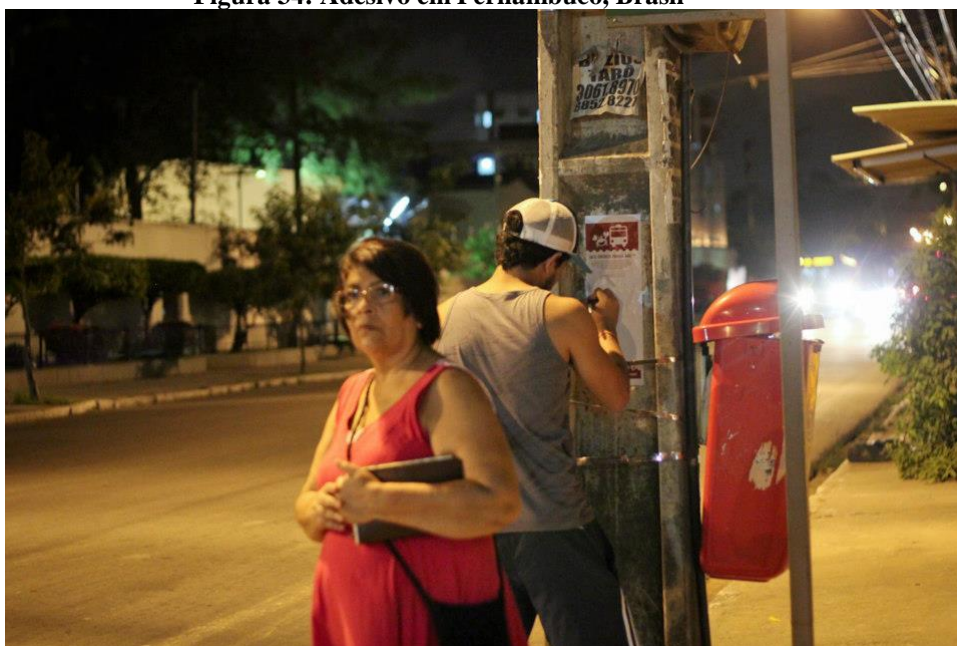
Fotografia enviada para os membros da Shoot the Shit; Exemplo de inspiração na ideia da Shoot the Shit em outros países, como o México. O modelo desenvolvido apresenta um caráter ainda mais simples, porém ressalta-se que a imagem consegue transmitir a necessidade deste tipo de micro-prática também em outras realidades de países em desenvolvimento, bem como denota também a precariedade na infraestrutura da cidade, aspecto comum entre países em desenvolvimento.

Figura 33: Adesivo em Goiania, Brasil



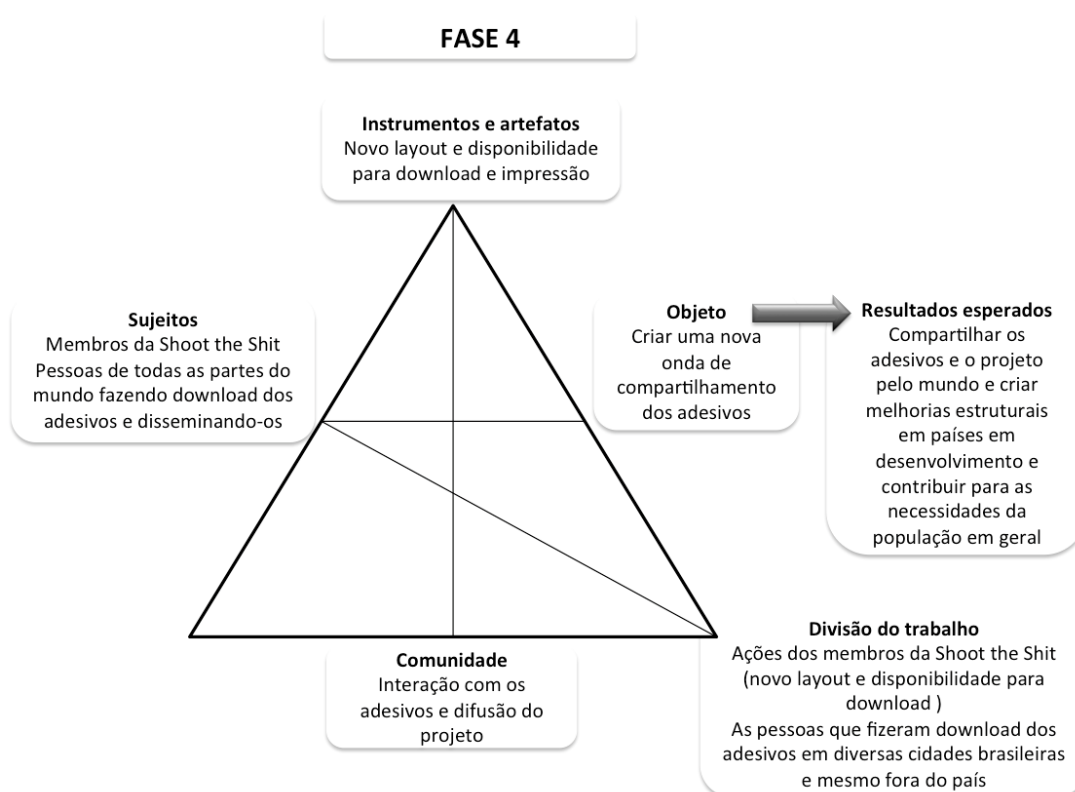
Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Momento de colaboração e da colagem do adesivo por cidadão da cidade de Goiânia. Nota-se também como outra usuária do transporte público mostra-se interessada pela iniciativa. Também é possível observar as condições de deterioração da parada de ônibus.

Figura 34: Adesivo em Pernambuco, Brasil



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Momento de implementação da micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit, na cidade de Pernambuco, por um usuário.

Figura 35: Sistema de atividade da Fase 4: Novo layout e chamada para nacional para ação

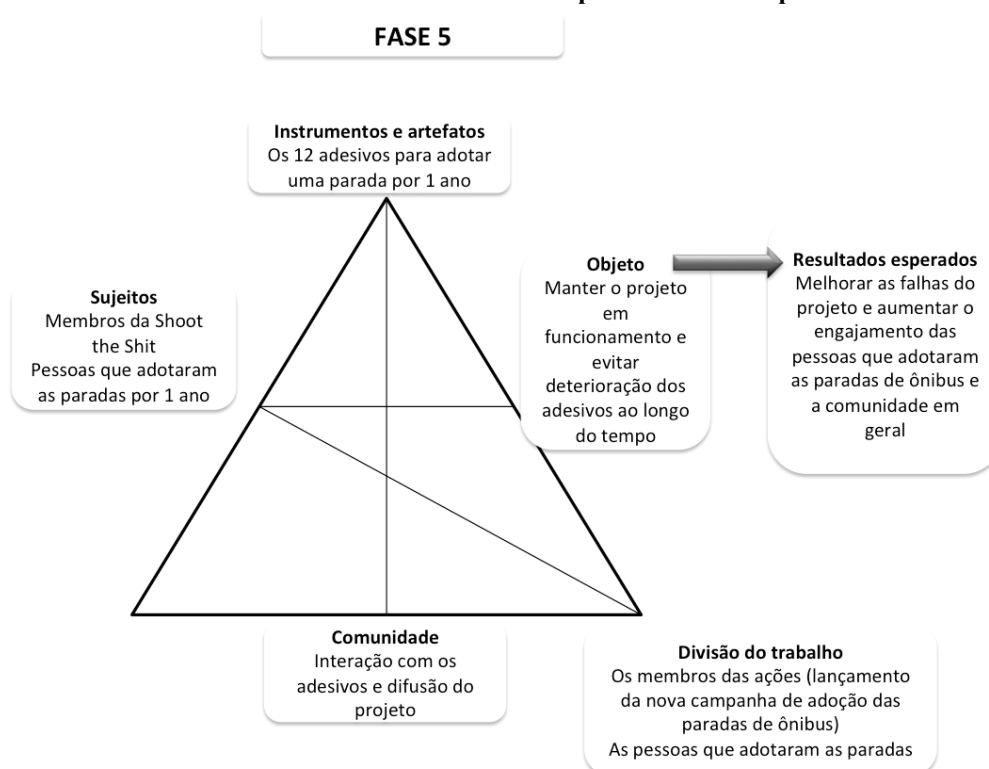


Fase 5: Novo modelo de apoio “Adote uma parada de ônibus”

Indo além deste relançamento da ideia e ainda motivados pela boa repercussão não somente em nível nacional, como internacional do projeto, os membros da Shoot the Shit resolveram criar um novo chamado para ação que buscava maximizar ainda mais o alcance do projeto. Considerando a deterioração inevitável dos adesivos devido às condições climáticas, eles desenvolveram um chamado para conquistar adeptos que desejassem “adotar” uma parada de ônibus durante 1 ano. Para tanto, cada pessoa poderia comprar um pacote a ser entregue em casa com 12 adesivos, 1 para cada mês, e a pessoa ficaria então responsável pela manutenção dos adesivos na parada adotada.

A iniciativa também foi bem sucedida e resultou em mais de 92 apoiadores (e paradas de ônibus) em todo o país. Esta fase do projeto também foi motivada por preocupações gerais não somente dos governos mas também da sociedade em geral com as condições infraestruturais do país em vésperas do acontecimento da Copa do Mundo a ser sediada em várias cidades brasileiras. Considerando a relevância da continuidade e permanência do projeto, A (fundador) disse: “É mais fácil cada pessoa adotar uma parada de ônibus do que o governo adotar todas”.

Figura 36: Sistema de atividade da Fase 5: Novo modelo de apoio “Adote uma parada de ônibus”



Algumas pessoas que adotaram as paradas de ônibus foram entrevistadas, entre elas, algumas experiências mais relevantes foram registradas:

“O grande objetivo desse projeto é motivar o entendimento por parte do governo de que eles estão falhando em muitas frentes e que este espaço vazio deixado por eles está sendo ocupado com ações produtivas da comunidade”.

“Seria melhor se cada pessoa pudesse adotar uma parada de ônibus, pois é realmente difícil depender do governo em um país como o Brasil”.

Fase 6: O governo municipal desenvolve e começa a implementar placas padronizadas de informações nas paradas de ônibus

Após 2 anos de perseverança em manter o projeto ativo e promovendo constantes relançamentos do projeto, os membros da Shoot the Shit finalmente decidiram focar-se em outros projetos e ações, sempre mantendo o foco em melhorar a vida das pessoas nas cidades. Entretanto os adesivos até hoje estão disponíveis para *download* na sua página da internet e eles seguem em contato com algumas pessoas que adotaram as paradas na fase 5, mas eles sabiam também que teriam que continuar criando novos projetos. Desta forma, após um período de aproximadamente 1 ano, o governo municipal decidiu implementar (como uma iniciativa pública) sinalização padronizada nas paradas de ônibus indicando quais linhas passam em cada local.

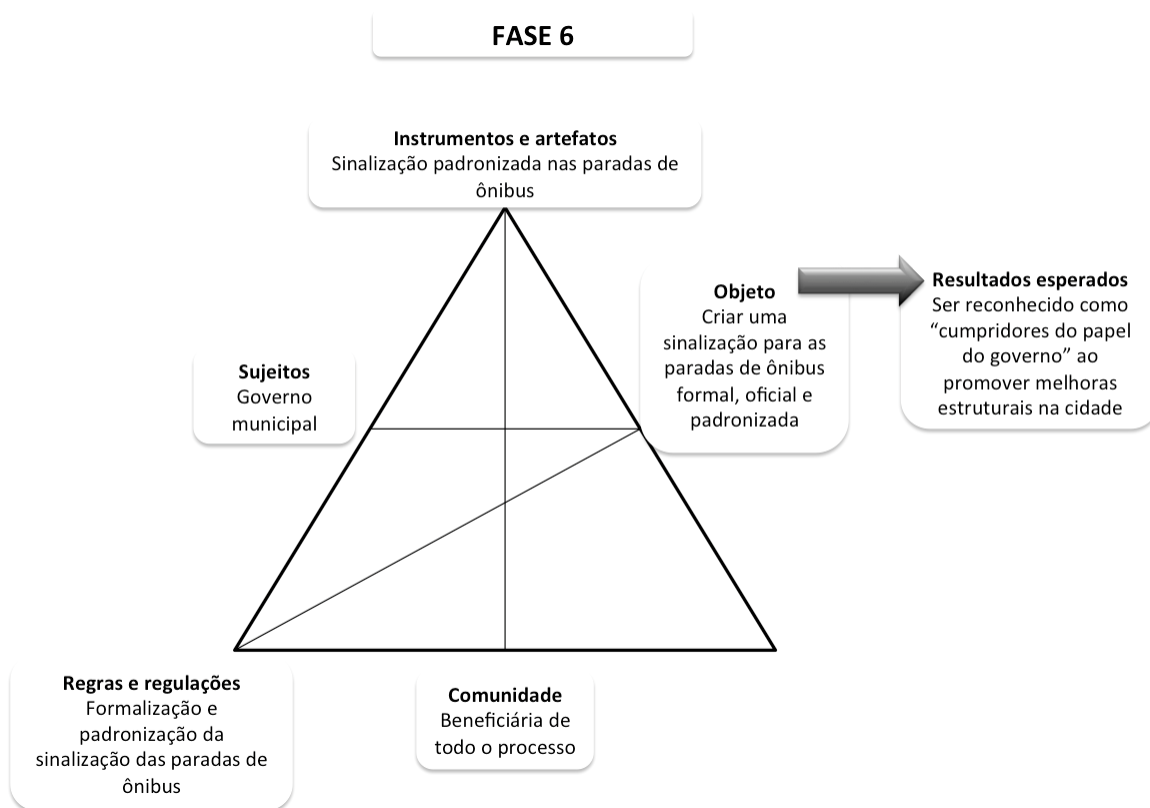
Figura 37: A implementação da sinalização padronizada pelo governo municipal



Fotografia tirada pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre com fins de divulgação em seus meios de informação para a comunidade; Detalhe do momento da implementação da organização e otimização das paradas de ônibus da cidade, através da colocação de placas de sinalização com todas as linhas de ônibus que passam em cada parada.

Desde que o atual projeto de sinalização de paradas de ônibus com a indicação das linhas que os atendem começou a ser implantado, foram sinalizadas 107 pontos de paradas nas principais ruas e avenidas da cidade. Até dezembro de 2016, de acordo com a responsável pela Informação de Mobilidade Urbana da Prefeitura de Porto Alegre, serão implantadas 500 placas.

Figura 38: Sistema de atividade da Fase 6: O governo municipal desenvolve e começa a implementar placas padronizadas de informações nas paradas de ônibus



Através destas 6 fases pode-se compreender um processo de institucionalização complexo, não-linear e construído por múltiplos atores e artefatos. A última fase mostra então finalmente como o processo terminou, começando por um tipo de ator e terminando com outro. É importante também considerar todas as mudanças que ocorreram não somente nos elementos analíticos do sistema de atividade, mas também nas relações e linhas de mediação entre eles. Então objetiva-se contribuir com a literatura do processo de institucionalização através do uso do sistema de atividade como um *framework* no sentido de um mapeamento e visualização mais profundos das contradições inerentes, diferentes etapas e elementos envolvidos em um processo complexo e em constante disputa.

4.1.7 Caça felicidade

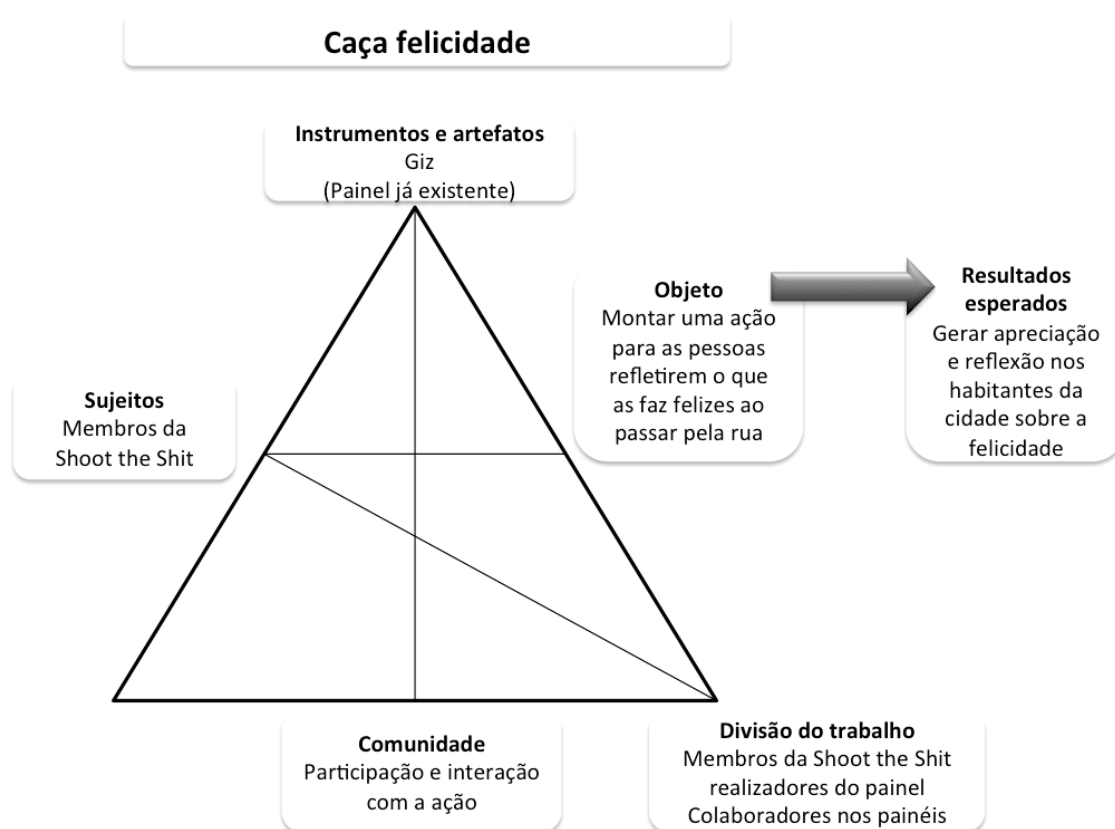
Em abril de 2012, enquanto o projeto QOPA ainda ocorria, os membros da Shoot the Shit resolveram criar um projeto chamado Caça Felicidade, inspirado nos jogos de caça-palavras. Segundo eles, a questão: “O que te faz feliz?” foi a que motivou o projeto, sendo esta a questão que eles gostariam de transmitir aos habitantes da cidade que passavam pelo local. O bairro escolhido foi o Jardim Botânico e a rua Barão do Amazonas. Segundo um dos cofundadores do coletivo, “Falamos muito em felicidade o tempo todo, mas poucas vezes paramos para pensar no que realmente nos faz feliz e mais raramente ainda vamos atrás dessa felicidade”. Usando apenas giz, o grupo transformou um tapume de uma obra em um grande caça-palavras. A grande diferença é que, ao invés de listas as palavras que as pessoas deviam procurar, como normalmente acontece nesse tipo de passatempo, foi colocada essa pergunta provocativa, incentivando as pessoas a pensarem em uma resposta enquanto procuravam as palavras escondidas.

Figura 39: Projeto Caça felicidade



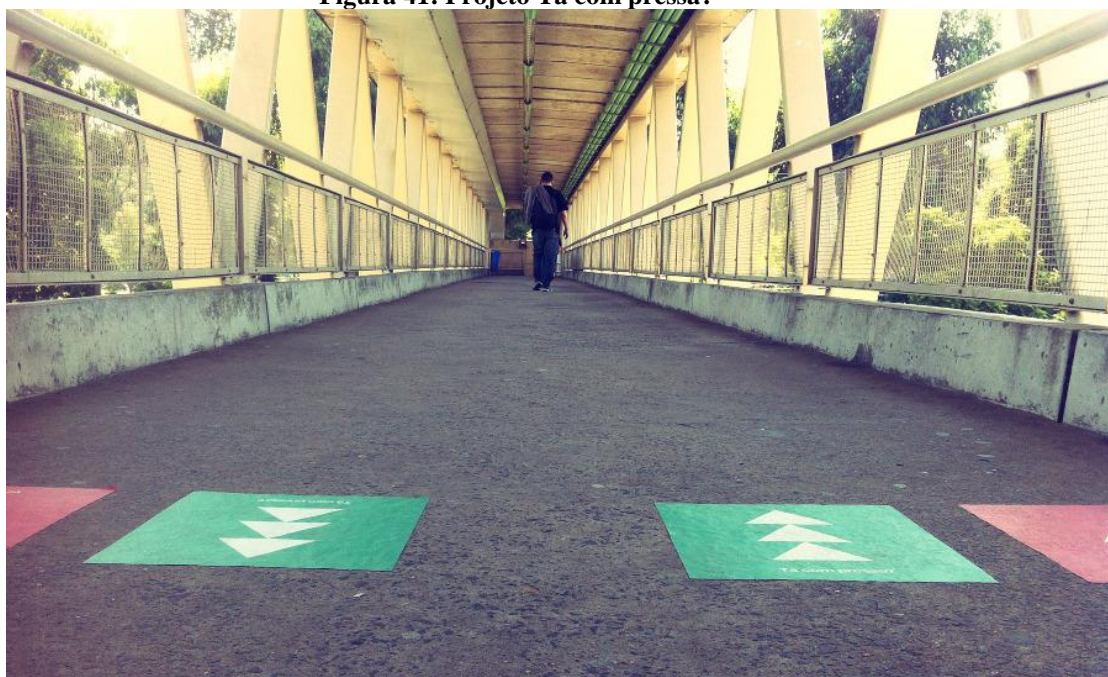
Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; panorama da parede que caracteriza a micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit chamada Caça Felicidade.

Figura 40: Sistema de atividade do projeto Caça felicidade



4.1.8 Tá com pressa?

Em setembro de 2012, outro projeto foi desenvolvido, desta vez dentro de uma universidade. A intervenção chamada “Tá Com Pressa” foi realizada em uma passarela que liga os dois lados do campus da PUCRS, em Porto Alegre, e que passa por cima de uma grande avenida. Em determinados horários de muito movimento, esta passarela costuma virar uma grande confusão. De um lado, pessoas atrasadas para as aulas e, de outro, pessoas saindo da universidade. A solução desenvolvida pela Shoot the Shit para organizar o caos foi bem simples: sinalização. O grupo criou adesivos que foram colados nos dois lados da passarela, de forma a conseguir organizar o fluxo de pessoas. O que resultou minutos após a colagem, onde foi observado que as pessoas efetivamente seguiam a sinalização e provocavam menos confusão na passagem. Esta iniciativa parte também de ideia de que em alguns países é comum a ideia de que quem está com pressa deve circular pela esquerda e quem vai mais devagar deve sempre circular pela direita, porém, no Brasil este não é um hábito cultural, por isso, seria muito interessante se essa sinalização ajudasse as pessoas a sempre lembrar dessa “regra” para facilitar o trânsito pedonal.

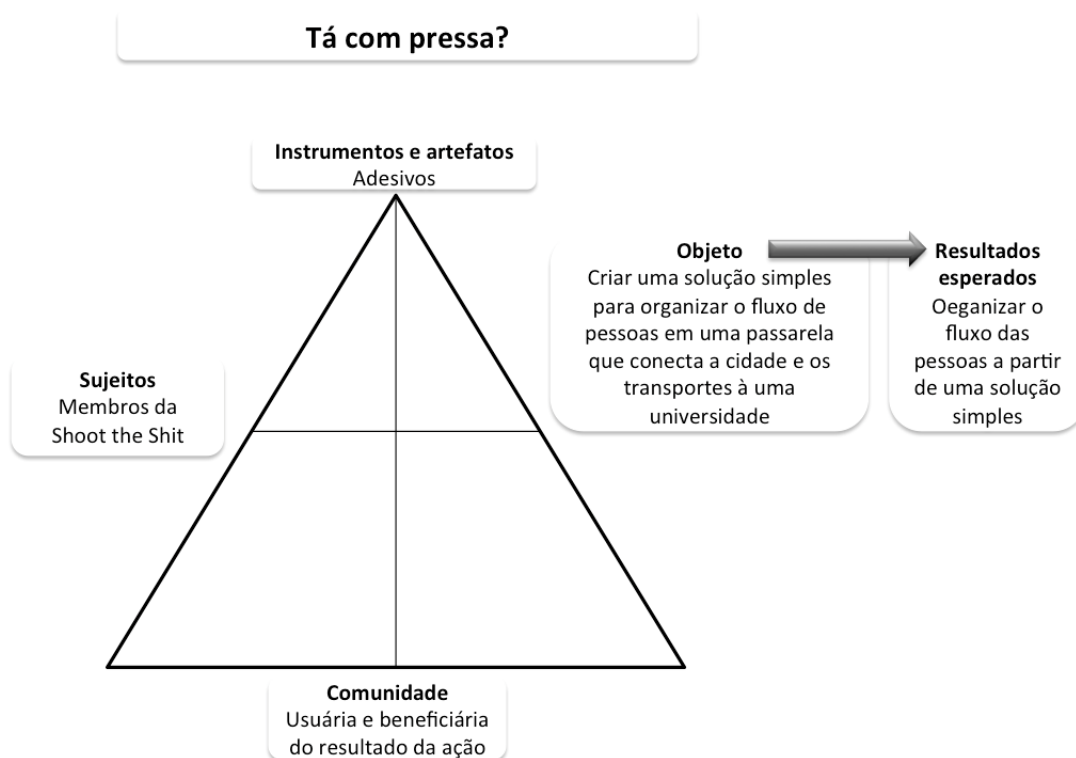
Figura 41: Projeto Tá com pressa?

Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Panorama da rampa da universidade com a ilustração da micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit (nota-se um horário de baixo movimento, deixando para imaginar a utilidade do sistema desenvolvido em horários de fluxo intenso).

Figura 42: Projeto Tá com pressa?

Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Detalhe da micro-prática urbana desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 43: Sistema de atividade do projeto Tá com pressa?



4.1.9 Cinema na Anita

Este projeto ocorreu em uma rua tradicional na cidade de Porto Alegre chamada Anita Garibaldi, em janeiro de 2013. Esta rua sempre foi dotada de grande fluxo, especialmente em horários críticos, engarrafamentos eram comuns. Esta rua, entretanto, permaneceu parcialmente bloqueada para a construção de uma trincheira que visava desafogar o fluxo de veículos, a obra, porém, estava há meses sendo realizada e gerou ainda mais caos no trânsito, bem como protestos e discussões dos moradores do local, que eram contra esta obra. Motivados por esta polêmica, os membros da Shoot the Shit pensaram então, “em vez de discutir apenas uma obra, por que não discutir toda a mobilidade urbana da cidade”?, conforme afirmou um dos fundadores.

Esta foi então a ideia do projeto Cinema na Anita, levar para a população alguns exemplos de soluções para o trânsito que vem dando resultado pelo mundo e, através de um documentário que foi mostrado a céu aberto, no meio da rua parcialmente bloqueada, bloqueando o resto da mesma, por uma noite. Com isto, os membros da organização buscaram

questionar as pessoas sobre o que pode ser melhorado e como os habitantes da cidade tem poder em ajudar a resolver tais questões.

Mais de 300 pessoas compareceram ao evento. Além de assistir ao documentário e debater o assunto, as pessoas também puderam escrever mensagem no asfalto, manifestando sentimentos, pensamentos e opiniões sobre a obra e a mobilidade urbana da cidade, também se despedindo de uma parte da rua que fazia parte das suas vidas. Segundo um dos co-fundadores do projeto: “Acostumada com carros, a Anita foi das pessoas, mesmo que só por uma noite”.

Para concluir, a obra arrastou-se por muito tempo, mesmo durante a Copa do Mundo, gerando transtornos ao trânsito e aos moradores locais, pois encontraram problemas estruturais que impediram a continuação da obra.

Figura 44: Projeto Cinema na Anita

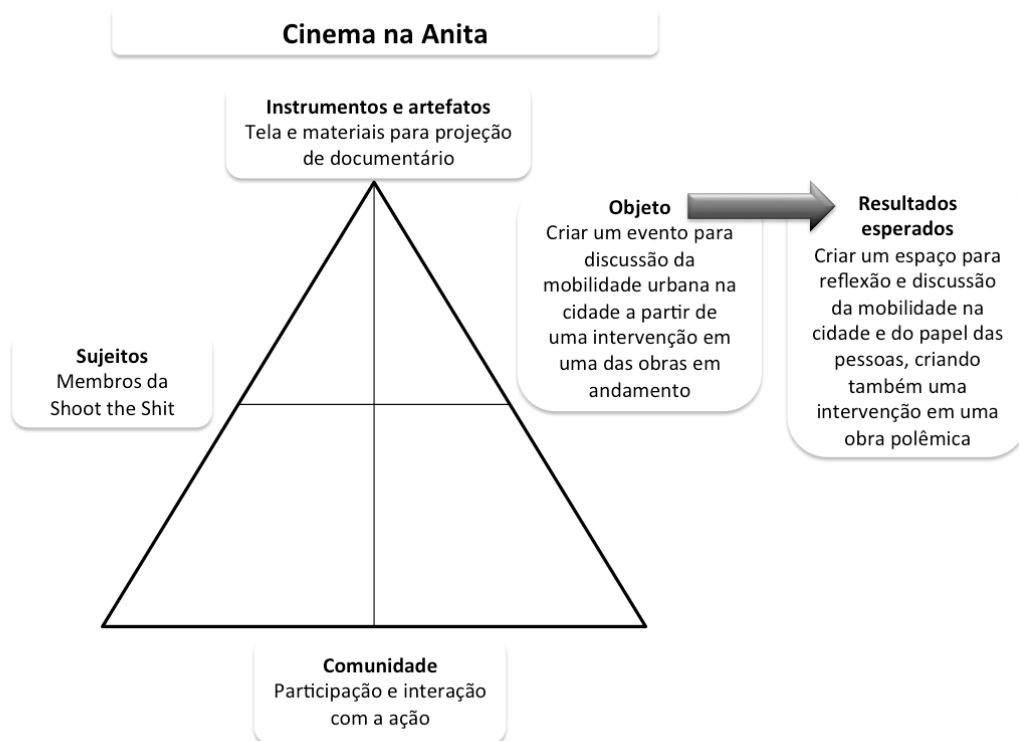


Figura 45: Projeto Cinema na Anita



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Panorama da rua Anita no momento da ação desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 46: Sistema de atividade do projeto Cinema na Anita



4.1.10 Se essa rua fosse minha

Em maio de 2013, o projeto Se essa rua fosse minha foi desenvolvido. Após atividades de interação, dinâmicas e *workshops* com alunos de um colégio na cidade, que convidou a Shoot the Shit para realizar um projeto conjunto, alguns resultados foram criados. Para tanto, o grande tema dessas atividades junto aos alunos foi sobre o que as crianças pensavam que podia ser melhorado na sua cidade, com o lema: “Da escola para vida” os integrantes da Shoot the Shit motivaram as crianças a desenvolver ideias criativas de como mudar alguma realidade na sua cidade.

A ideia escolhida foi então baseada na falta de informação e identificação de várias ruas da cidade, sendo um problema para pedestres, turistas, taxistas, e todas as pessoas com necessidade de locomoção em Porto Alegre. Foi então que criaram a ação Se essa rua fosse minha, onde as crianças criaram placas desenhadas por elas para sinalizar o nome de ruas que não possuíam tal informação. Então foram todos afixar as mesmas em um bairro da cidade, chamado Cidade Baixa.

Este projeto não objetivou resolver o problema identificado, mas sim como uma forma diferente de chamar a atenção das autoridades para o problema, assim como de forma lúdica, proporcionar aos alunos um sentimento de pertencimento à cidade onde vivem.

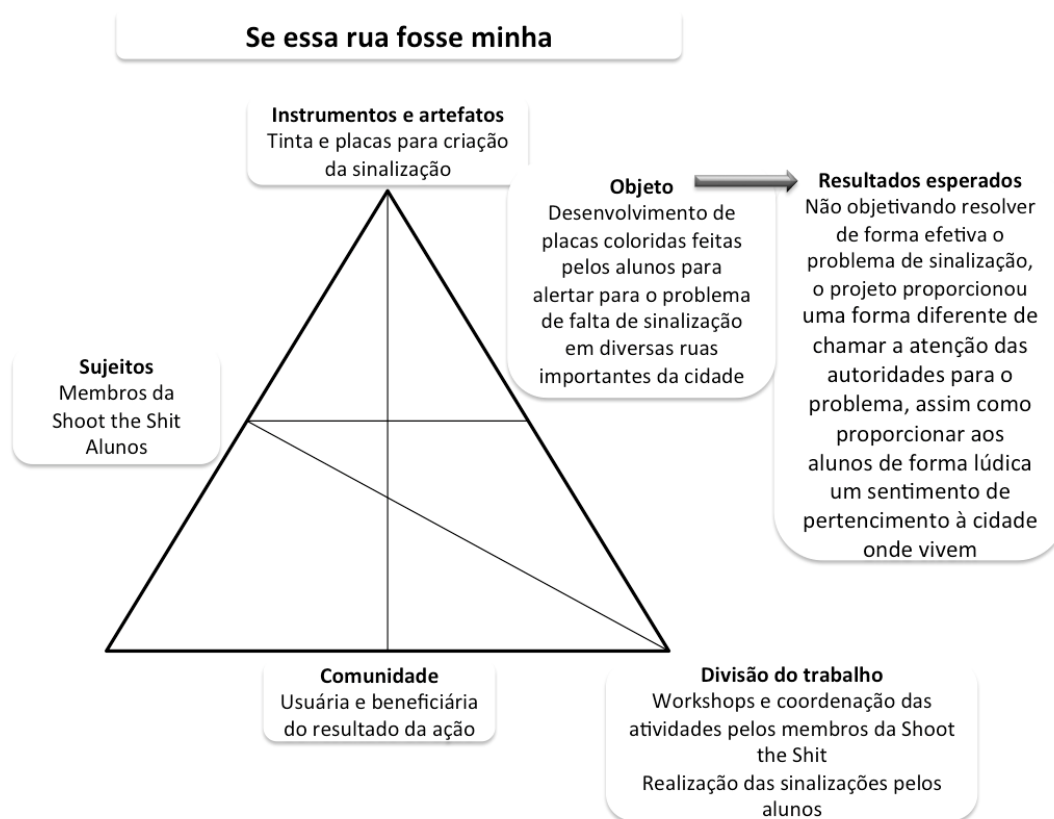
Figura 47: Projeto Se essa rua fosse minha



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Ilustração da alegria das crianças no momento da

implementação da sua micro-prática urbana desenvolvida na escola em conjunto com a Shoot the Shit.

Figura 48: Sistema de atividade do projeto Se essa rua fosse minha



4.1.11 Passo a passo

Este projeto foi realizado em janeiro de 2014, logo em seguida ao primeiro projeto da interação da Shoot the Shit com um colégio na cidade de Porto Alegre, chamado Da escola para a vida. O projeto Passo a passo também resulta desta iniciativa. Entretanto, diferentemente do projeto Se essa rua fosse minha, o projeto Passo a passo surgiu do seguinte questionamento: “Uma ideia que melhore a vida das pessoas e que seja financiada via *crowdfunding*”.

Com base neste questionamento, os alunos criaram então uma sinalização para pedestres, comunicando a distância a pé entre pontos turísticos, instituições e parques da cidade. As placas mostram a distância até lugares importantes da cidade, como o Parque da Redenção, o Hospital de Clínicas, o Parque Marinha, ícones de Porto Alegre – além de contar com um código QR⁴, que pode ser escaneado através de um smartphone, fornecendo outras informações aos pedestres. O projeto foi financiado em um *site* de *crowdfunding* via internet e com o apoio

⁴ QR code: É um código de barras em duas dimensões que pode ser escaneado pela maioria dos aparelhos celulares que têm câmera fotográfica e direcionam a *links* e materiais na internet.

de 86 pessoas para elaboração de mais de 100 placas.

O projeto foi inspirado no *Walk your City*, iniciativa que surgiu nos Estados Unidos e já se espalhou por mais de 38 países. Em Porto Alegre, foi adotada pela Shoot The Shit em parceria com o Colégio Farroupilha. Esta ideia baseia-se não só no princípio da sustentabilidade em caminhar ao invés de utilizar meios de transporte poluidores, mas também, no princípio da promoção do exercício físico e da saúde.

Figura 49: Projeto Passo a passo



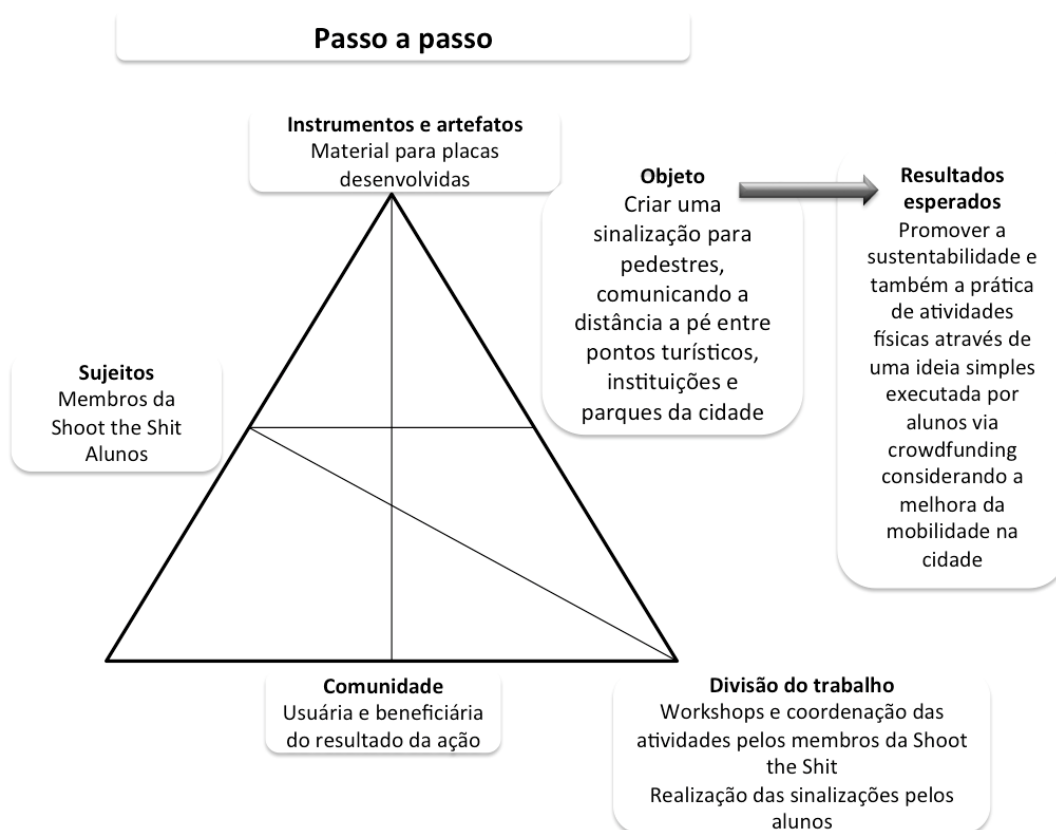
Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Modelos de placas desenvolvidas Shoot the Shit para sinalização da cidade de Porto Alegre.

Figura 50: Projeto Passo a passo



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Detalhe das placas de sinalização já implementadas na cidade de Porto Alegre.

Figura 51: Sistema de atividade do projeto Passo a passo



4.1.12 Não pise na lava

Esta iniciativa foi realizada entre setembro e dezembro de 2014 e é fruto da participação em um documentário desenvolvido por uma produtora independente, que foi posteriormente transmitido em um canal de televisão do Estado do Rio Grande do Sul. O documentário tinha como objetivo registrar o processo criativo de duas organizações (coletivos urbanos) criativas na cidade de Porto Alegre, que são a Shoot the Shit e a Smile Flame.

Enquanto a Shoot The Shit, inspirada pelas centenas de obras em escadarias espalhadas pelo mundo, decidiu criar a sua própria, a Smile Flame criou o “Skate no Asilo”, um campeonato de *skate* para agitar a rotina de vários idosos do Asilo Padre Cacique, na capital. Nesse campeonato, os jurados eram os idosos residentes no asilo, que acabam transformando seu dia em uma experiência única.

Sobre a ideia de pintar a escadaria, C explica:

Nós acreditamos que Porto Alegre pode ser mais colorida, divertida e interativa. Não raro, encontramos pela cidade espaços públicos cinzas, sem graça e pouco atrativos. São fatores como esses que acabam afastando as pessoas desses locais e deixam eles ainda menos interessantes. Com isso em mente compramos um balde de tinta e colorimos uma escadaria de uma praça localizada no bairro Jardim Botânico,

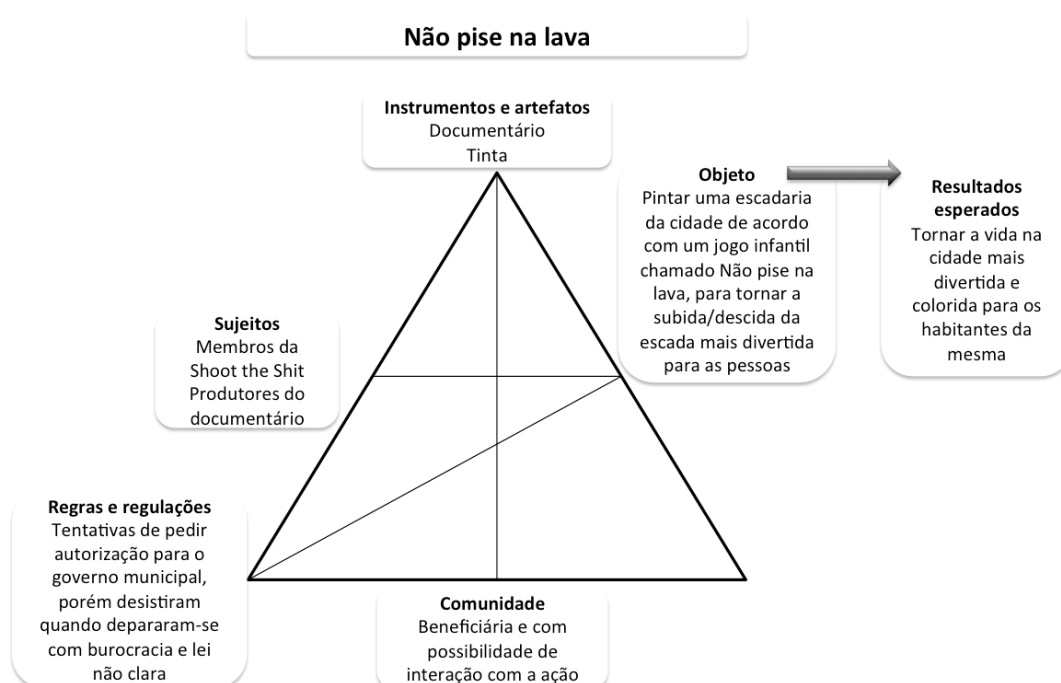
transformando ela num jogo clássico de crianças, onde é proibido pisar onde é “lava”. Uma passagem que antes era só uma escada cinza, agora é um jogo para os pequeninos que por ali costumam brincar.

Figura 52: Projeto Não pise na lava



Fotografia tirada pelos membros da Shoot the Shit; Panorama da escada e arte final desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 53: Sistema de atividade do projeto Não pise na lava



4.2 MÚRMURA

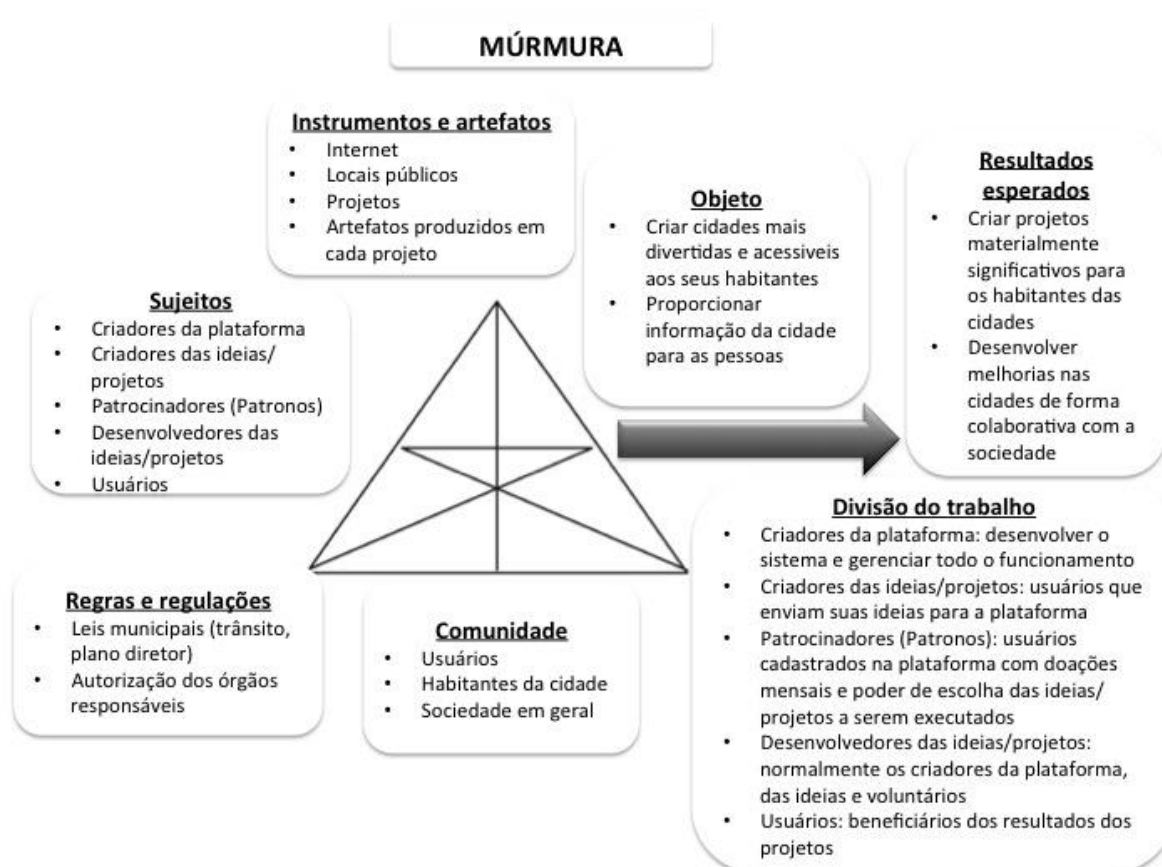
Desenvolvido por um dos integrantes do Shoot the Shit, o Múrmura é uma plataforma colaborativa que busca impulsionar projetos para as cidades. Esta organização surgiu com inspiração nas inúmeras ideias e pessoas que se interessaram pelo Shoot the Shit e buscavam ajudar de alguma forma, com ideias ou mesmo patrocínio, para fazer ideias acontecerem nas cidades. Desta forma, A, um dos fundadores da Shoot the Shit, também fundou o Múrmura, com o objetivo de conectar pessoas com ideias às pessoas com condições de financiar tais ideias. A plataforma *online* foi desenvolvida com lançamentos de desafios mensais para que pessoas pudessem cadastrar suas ideias e ao final de cada mês realizar uma votação para selecionar as ideias escolhidas. A plataforma também permitia que potenciais investidores cadastrarem-se e enviem donativos mensais com valor a critério dos mesmos para ajudar a implementar as ideias escolhidas. Este sistema funciona desde julho de 2014 e este projeto tem sido acompanhado desde o início pela pesquisadora. No início, a organização contava com 1 fundador e dois gestores da plataforma, através das atividades de *design*, estratégia e gerador de conteúdo virtual.

A plataforma era aberta para todo o Brasil, portanto, as ideias poderiam ocorrer em qualquer cidade do território nacional. Desta forma, alguns projetos foram selecionados para poder promover a transformação do espaço. Segundo o fundador, A:

O Múrmura vem no sentido de fazer, que está baseado em uma frase que gosto muito que é: "o mundo não precisa de mais ideias, o mundo precisa de mais pessoas que façam". Vamos ver, espero que a galera participe.

O sistema de atividade desta organização pode ser inicialmente desenvolvido da seguinte forma, conforme a Figura 54:

Figura 54: Sistema de atividade do Múrmura



Fonte: Elaborado pela autora

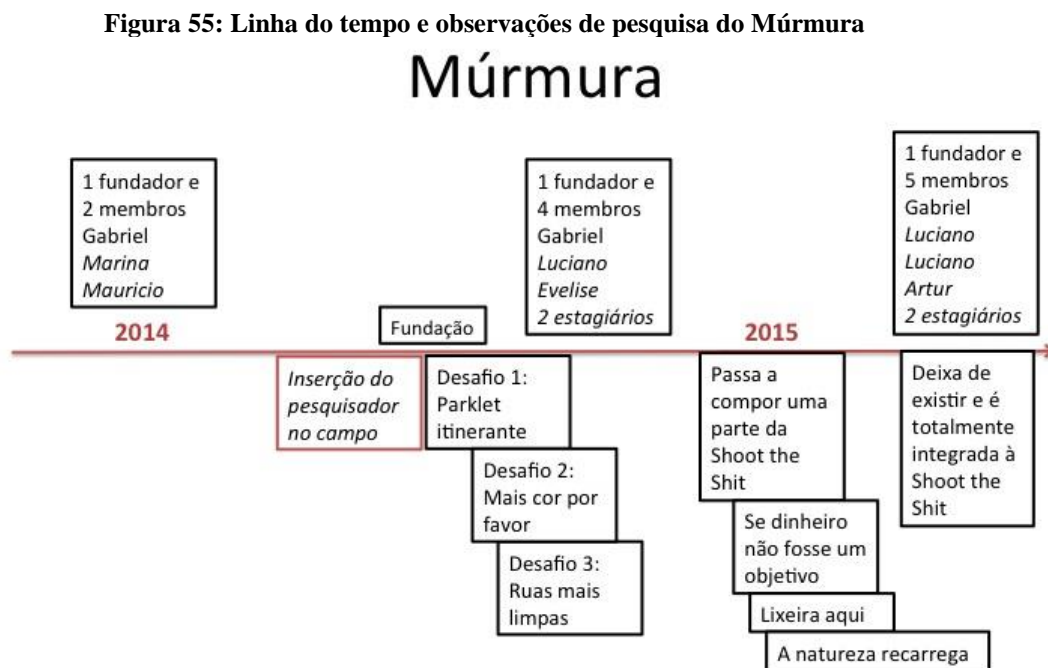
Sobre o lançamento oficial da plataforma, D afirma:

O lançamento foi bem intenso porque tinha muita coisa para fazer até a plataforma ficar como eu queria. Mas hoje tem um conceito que chama MVP (minimum value product), o mínimo produto viável, que seria a menor fração do teu negócio, do teu projeto, para validar uma hipótese. Para tu não investir muito tempo no teu negócio para que quando tu lançar ele ver que as pessoas não queriam. Então o MVP do Múrmura é essa versão que está no ar: um espaço onde as pessoas podem mandar ideias e um espaço onde as pessoas podem se tornar patronos. Então preciso validar essas 2 hipóteses, a segunda está validada que já existem 90 pessoas sendo patronos, ou seja, existem pessoas que dariam uma graninha por mês para ajudar no processo de decisão de quais são as ideias que merecem ganhar e agora tem que ver se as pessoas vão enviar ideias. Já temos 15 ideias legais e por isso fiquei meio atucanado porque claro, sempre queres ver teu negócio o mais evoluído possível, mas aí foi de boa porque lancei a versão MVP e o resultado foi excelente. Postei na página do Múrmura e teve uns 60 compartilhamentos talvez e 156 likes né. Isso na página do Múrmura. No meu que compartilhei teve 120 likes. Então tipo, tá sendo impactado aos poucos assim e foi legal, gostei, o pessoal tá dizendo que tá bonito, tá fácil de navegar, enfim, interessados assim. Agora é sentir as primeiras semanas né.

Entretanto após realizados os três primeiros desafios (Parklet itinerante, Mais cor por favor e Ruas mais limpas), os membros da organização perceberam vários problemas, especialmente na operacionalização das ideias propostas na plataforma. Inicialmente, no final

do primeiro desafio, eles decidiram ter reuniões mensais com os patrocinadores (chamados Patronos) do projeto para analisar as ações passadas e futuras, bem como os desafios e quais ideias seguir. Para tanto, são antes descritos os 3 primeiros desafios.

A evolução resumida da organização pode ser acompanhada na Figura 55:



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Parklet itinerante

O *Parklet itinerante* foi o primeiro desafio e, segundo o fundador do Múrmura, foi realmente difícil de fazer acontecer pois haviam muitas pessoas responsáveis por fazer o mesmo acontecer e também com diferentes artefatos mediadores para operacionalização da ideia. Neste caso, a ideia vencedora do desafio foi a construção de um *parklet itinerante* na cidade de Porto Alegre. Um *parklet itinerante* trata-se de um espaço de convivialidade construído em uma área de estacionamento de uma determinada cidade com o intuito de alertar autoridades e população em geral sobre a necessidade da rua e do espaço urbano público ser ocupado por pessoas, e não por carros. Este espaço pode ser preenchido de qualquer forma, desde que seja ocupado por pessoas para seu uso e lazer.

O *parklet* desenvolvido pelo Múrmura continha uma “extensão” de um dos restaurantes da rua, que também apoiou a ideia. Com mesas e sofás para as pessoas passarem um final de tarde agradável, o *parklet* foi construído com pallets de demolição e materiais reciclados e reutilizados.

Entretanto, 5 pessoas propuseram essa ideia no desafio, e, como era o primeiro desafio e como os membros do Múrmura não queriam desvalorizar nenhuma das ideias enviadas, resolveram premiar as 5 pessoas. Por esta razão, começou a ser difícil de orquestrar a organização e operacionalização da ideia. Para tentar organizar a ação, o fundador do Múrmura decidiu criar um *mailing list* com os 5 vencedores do desafio para começarem a desenvolver a ideia. Em uma tentativa de facilitar ainda mais este processo, ele também decidiu criar outras ferramentas através de redes sociais para operacionalização, contudo o processo tornou-se ainda mais complicado e lento devido ao grande número de redes sociais e sites de informações que todos deveriam consultar para acompanhar o desenvolvimento da ideia.

A ideia ocorreu finalmente em agosto de 2014 com a ajuda de muitos voluntários e sem a presença de qualquer pessoa do Múrmura ou mesmo com qualquer indicação de que esta era uma ideia do Múrmura. Esta foi outra grande falha, apesar de ser a primeira ação, já destacam-se aqui muitas lições para levar para os próximos desafios.

Figura 56: Desafio Parklet itinerante



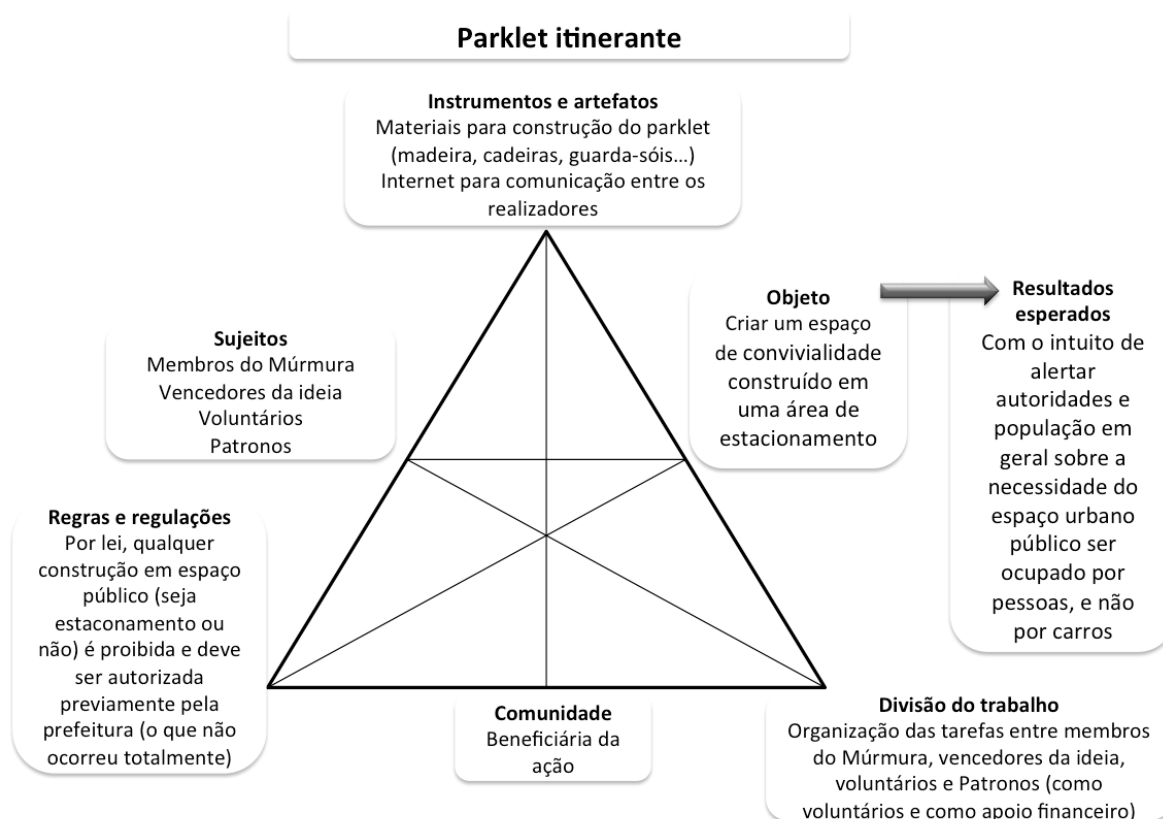
Fotografia tirada pelos membros do Múrmura. Momento de lançamento e inauguração do Parklet Itinerante, o primeiro desafio do Múrmura estava concluído.

Figura 57: Desafio Parklet itinerante



Fotografia tirada pelos membros do Múrmura. Outro ângulo fotográfico do momento de lançamento e inauguração do Parklet Itinerante, o primeiro desafio do Múrmura estava concluído.

Figura 58: Sistema de atividade do desafio Parklet itinerante



4.2.2 Mais cor por favor

A ideia premiada deste desafio era simples: revitalizar espaços ociosos abandonados trazendo habilidades de diretores de arte e designers locais, utilizando materiais simples e possíveis de encontrar em qualquer lugar: fita adesiva, tinta, spray, estêncil e criatividade. Entretanto, esse projeto ocorreu justamente quando havia dois sistemas de premiação, conforme definição da equipe Múrmura.

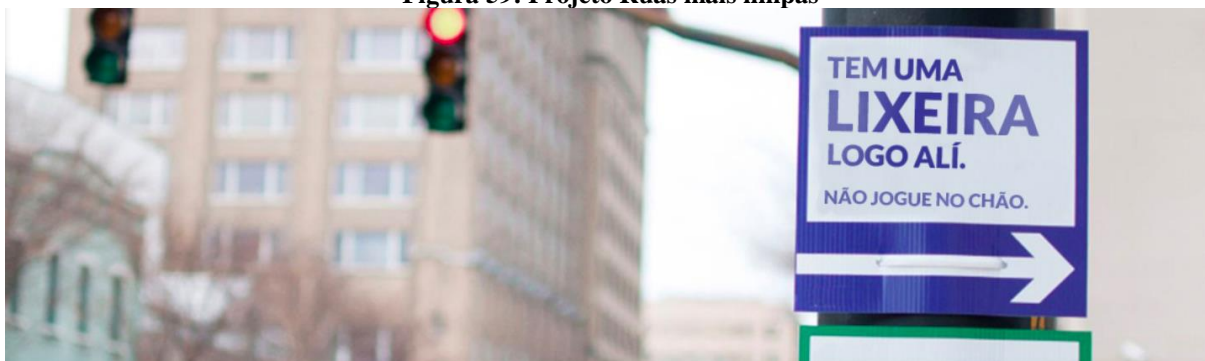
Ideias seriam premiadas tanto com valor em dinheiro para implementação, bem como somente com consultoria e monitoria para a implementação. E essa ideia foi premiada com o suporte e consultoria somente, sem o prêmio em dinheiro. Por esta razão, a ideia não chegou a ser implementada.

4.2.3 Ruas mais limpas

A ideia vencedora deste desafio propunha alertar para os pedestres onde haviam lixeiras próximas (através de placas de sinalização), para que não desistissem de procurar e largassem o lixo no chão, conforme mostra a Figura 59.

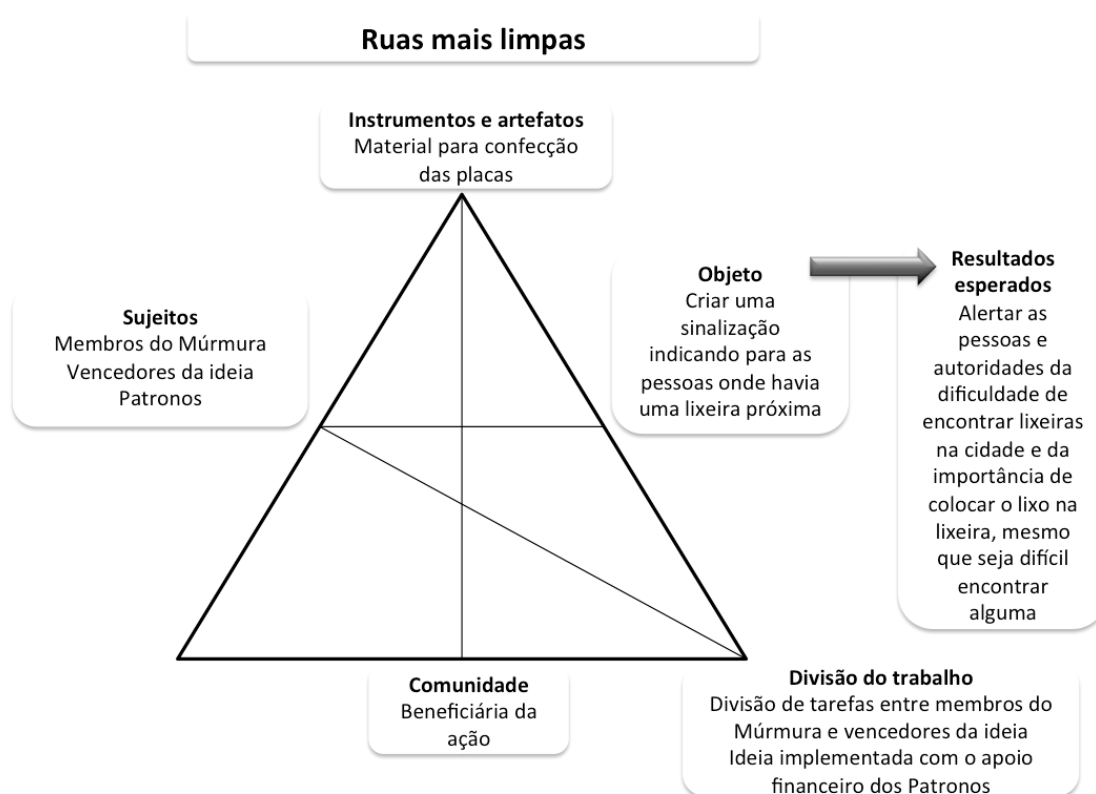
O Ruas mais Limpas foi implementado em novembro de 2014 na cidade de Porto Alegre. Esta ação foi também inspiração e foi redesenhada no ano seguinte com o nome de Lixeira aqui.

Figura 59: Projeto Ruas mais limpas



Fotografia tirada pelos membros do Múrmura. Detalhe da ação implementada sobre sinalização de lixeiras na cidade de Porto Alegre, desenvolvido pelo Múrmura.

Figura 60: Sistema de atividade do desafio Ruas mais limpas



Passados estes 3 desafios, a equipe e a própria organização mudaram também. Decidiram mudar a sede do coletivo da cidade de Porto Alegre para o Rio de Janeiro, por considerarem que lá poderiam encontrar maior visibilidade e plataformas para contatos e crescimento. Ainda em novembro de 2014, o Múrmura já contava com 5 pessoas, somente o fundador A havia permanecido da equipe inicial.

Além dos três desafios já lançados, o Múrmura realizou um projeto chamado *Hack the city* que consistiu em realizar workshops em escolas públicas do Rio de Janeiro (já na nova sede) para promover nas crianças um alerta de pertencimento e de ativismo sobre a cidade, conforme explica o fundador da organização:

Tem um outro projeto também que a gente tá desenvolvendo dentro da escola Alcina em Niterói. Esse projeto é o Hack the City que aqui no Rio de Janeiro a gente tá chamando de Hacker Urbano porque as pessoas aqui não entendem o que é Hack the City, por isso chamamos de Hacker Urbano e faz todo o sentido né. É um projeto, um workshop que nós criamos dentro de escolas para que a molecada pense e crie projetos para melhorar a escola ou o bairro. E também tá sendo bem legal, com alguns tropeços assim, porque o processo que eu desenhei não foi o processo que foi implementado. Mas enfim, tá acontecendo. Então as crianças estão lá criando espaços de estudo a céu aberto, pintando quadras de basquete, refazendo as tabelas de basquete das quadras, enfim, eles estão metendo a mão na massa e estão adorando saber que eles podem mexer na estrutura da escola para melhorar ela sabe, que não precisa esperar ninguém.

Entendemos que o trabalho com escolas é um projeto da Shoot the Shit. Na verdade percebemos que o Múrmura estava falando muito as mesmas coisas que a Shoot the Shit e a gente decidiu parar com isso né e juntar. Então o Hack the City que nasceu dentro da Shoot the Shit e mudou a metodologia, ele volta a ser um projeto da Shoot the Shit. E não um braço de educação, ele é um projeto que acontece de vez em quando. Mas não tem pessoas prospectando *full time*. Isso foi muito importante definir assim.

As reuniões mensais do Múrmura foram poucas, considerando o curto tempo de existência da organização e também a disponibilidade de marcá-las. Entretanto, foram muito importantes para a aprendizagem e desenvolvimento do coletivo. Desta forma, ocorreram somente 3 reuniões ao total. A primeira em dezembro de 2014, a segunda em janeiro de 2015 e a terceira em fevereiro de 2015. A seguir resumem-se as mudanças e discussões que este espaço de discussão permitiu.

Os membros do Múrmura, juntamente com os Patronos, compreenderam então que a principal engrenagem de funcionamento da organização estava baseada no lançamento de desafios mensais como um chamado para envio de ideias, mas esse modelo simplesmente não estava funcionando em razão de que ideias todo mundo pode ter, o que é chamado “ativismo de sofá”, enquanto realmente levantar do sofá e agir era muito diferente. Por isso, decidiram que a partir da segunda reunião do grupo, em janeiro de 2015, o Múrmura passaria a mudar totalmente a natureza do seu trabalho, que passaria a considerar o envio de ações já realizadas pelas pessoas, e não de ideias para serem realizadas, pois, como por exemplo no desafio Mais cor por favor, a ideia nem chegou a ser realizada por falta de iniciativa de realização dos próprios desenvolvedores da ideia.

Eles passam então a definir o Múrmura como um coletivo urbano que faz as coisas acontecerem, que estimula pessoas a agir (mesmo que com pequenas ações diárias), mas a decisão é de que todos devem agir. Focando especialmente em mudar o nível de engajamento das pessoas, o fundador do coletivo afirma que é completamente diferente enviar uma ideia ou enviar uma ação, um projeto já implementado e documentado para o mundo ver. Então o Múrmura estaria realmente motivando o “Poder para a multidão”, como diz o seu *slogan*.

Outra mudança discutida através das reuniões com os Patronos considera a forma como os prêmios passariam a ser oferecidos. Eles passariam a ser mais baseados em experiências do que em dinheiro, como o reconhecimento e possibilidade de interação com experts da área, porque a ideia enviada também já seria implementada, dispensando assim a necessidade de prêmio em dinheiro para facilitar a implementação (como ocorria anteriormente). Desta forma, todo o dinheiro coletado mensalmente dos Patronos passaria a ser destinado a transformar o

Múrmura em uma organização mais rentável e profissionalizada através da possibilidade de contratar novos funcionários.

Um dos fatos observados pelos membros do Múrmura foi que, com esta mudança, eles passaram a receber um número muito menor de ações já implementadas do que antes recebiam com ideias somente. O que, mais uma vez, comprova o que o grupo já havia pensado coletivamente, que é muito fácil ter ideias, porém que é muito difícil implementá-las. E que tais ideias já realizadas devem ser valorizadas e compartilhadas da melhor forma pelo Múrmura.

Tudo isso só foi possível através do entendimento e participação dos Patronos em todos os estágios do ciclo expansivo de aprendizagem, através do questionamento, da análise do problema e da modelagem da nova solução, tudo conjuntamente.

4.2.4 Se dinheiro não fosse um objetivo

O projeto Se dinheiro não fosse um objetivo é uma iniciativa realizada em parceria com uma empresa de recrutamento e recursos humanos no Rio de Janeiro. A ideia foi desenvolvida em maio de 2015 e surgiu do questionamento: “E se dinheiro não fosse um objetivo, o que você seria?”. Baseado nesta ideia, os integrantes das duas organizações propuseram a criação de um painel em uma praça com este questionamento no topo e com pequenos cartazes para que as pessoas que passavam na rua pudessem preencher com seus desejos e objetivos.

Figura 61: Projeto Se dinheiro não fosse um objetivo



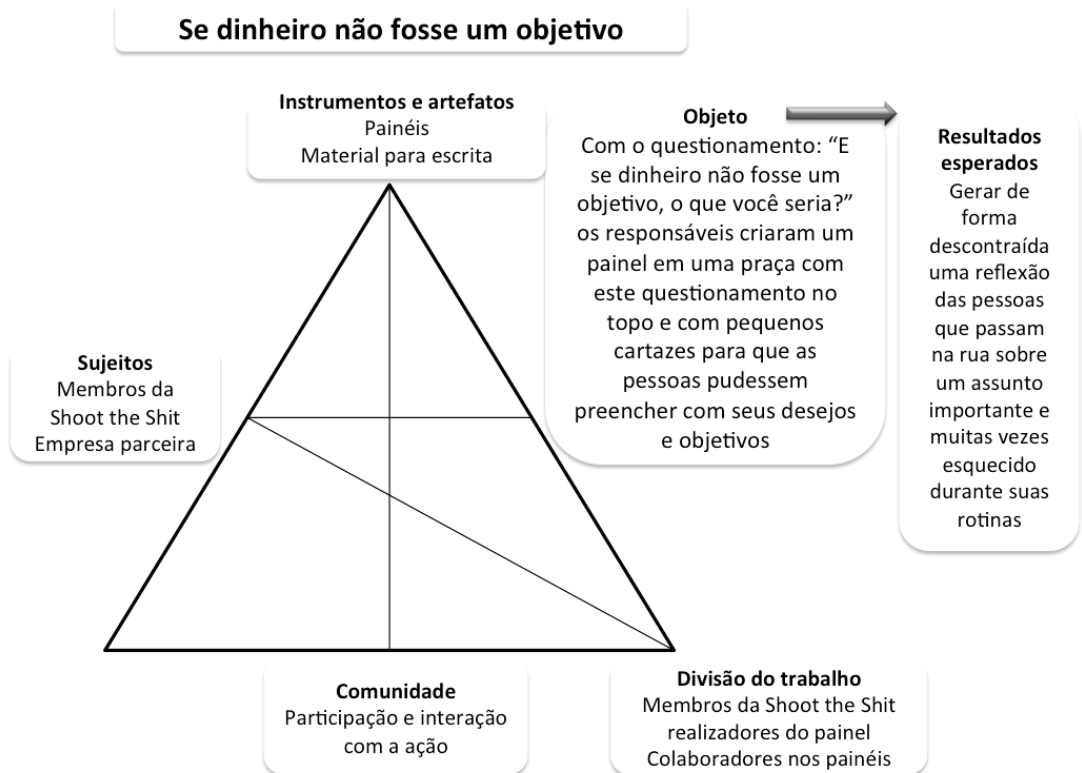
Fotografia tirada pelos membros do Múrmura. Detalhe do projeto sobre objetivos de vida *versus* dinheiro desenvolvido pelo Múrmura em parceria com uma empresa no Rio de Janeiro.

Figura 62: Projeto Se dinheiro não fosse um objetivo



Fotografia tirada pelos membros do Múrmura. Panorama do projeto desenvolvido em uma praça pública e momento de colaboração de um cidadão que passava no local, parte do projeto desenvolvido pelo Múrmura em parceria com uma empresa no Rio de Janeiro.

Figura 63: Sistema de atividade do projeto Se dinheiro não fosse um objetivo



4.2.5 A natureza recarrega

Esta iniciativa ocorreu em abril de 2015, também como um dos desafios lançados pelo Múrmura. A ideia surgiu de uma parceria com uma agência de consultoria em sustentabilidade do Rio de Janeiro e motivada pela questão da cidade, muitas vezes, afastar a natureza de seu centro e, desta forma, também da vida das pessoas, que acostumam-se a viver cercadas de prédios e muros, sem contato com a natureza.

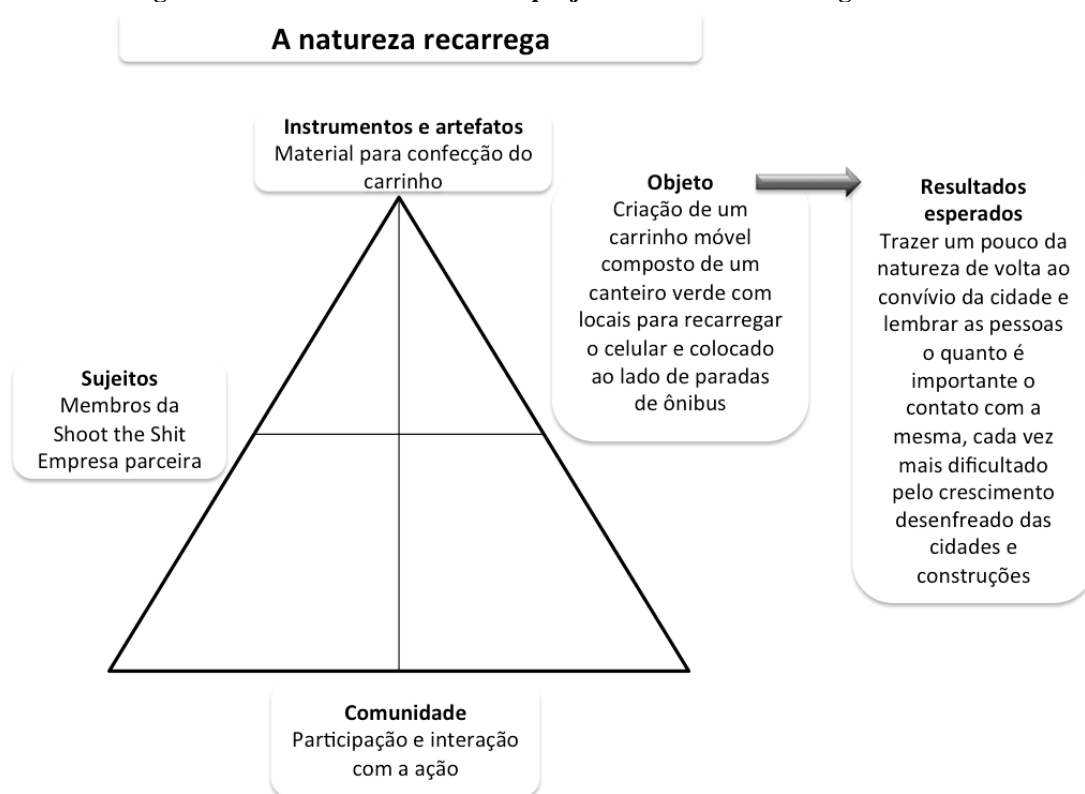
O projeto A Natureza recarrega consiste em um carrinho móvel criado e estacionado em diversos lugares da cidade do Rio de Janeiro, normalmente ao lado de paradas de ônibus, para as pessoas aproveitarem o tempo que esperam o ônibus para esta atividade. Este carrinho é um canteiro verde com muitas plantas, com espaço para sentar, mas também com carregadores de celular para que as pessoas possam carregar seu celular enquanto aproveitam o contato com a natureza.

Figura 64: Projeto A natureza recarrega



Fotografia tirada pelos membros do Múrmura. Detalhe da implementação e utilização do projeto A natureza recarrega, desenvolvido pelo Múrmura em parceria com a Zebu, empresa do Rio de Janeiro.

Figura 65: Sistema de atividade do projeto A natureza recarrega



4.2.6 Lixeira aqui

Este projeto também é uma iniciativa do Múrmura e surgiu em uma das reuniões de Patronos do coletivo. Na reunião de fevereiro de 2015 faltavam somente duas semanas para o Carnaval e os Patronos discutiram um grande problema das festas de Carnaval de rua que é o lixo deixado nas mesmas após as festividades.

Desta forma, os próprios Patronos organizaram-se via telefone para fazer acontecer e colocar na rua a iniciativa, cada um levando o projeto para as festas e cidades em que passariam o feriado de Carnaval. Com o objetivo de indicar onde ficam as lixeiras, para que as pessoas não “esqueçam” das mesmas no meio das festividades. A ideia simples é uma sinalização em cima do poste de cada lixeira, com a alusão ao símbolo de localização nos mapas do *Google Maps*. Patronos do Rio de Janeiro e Porto Alegre participaram. Os resultados são mostrados nas figuras a seguir.

Figura 66: Projeto Lixeira aqui



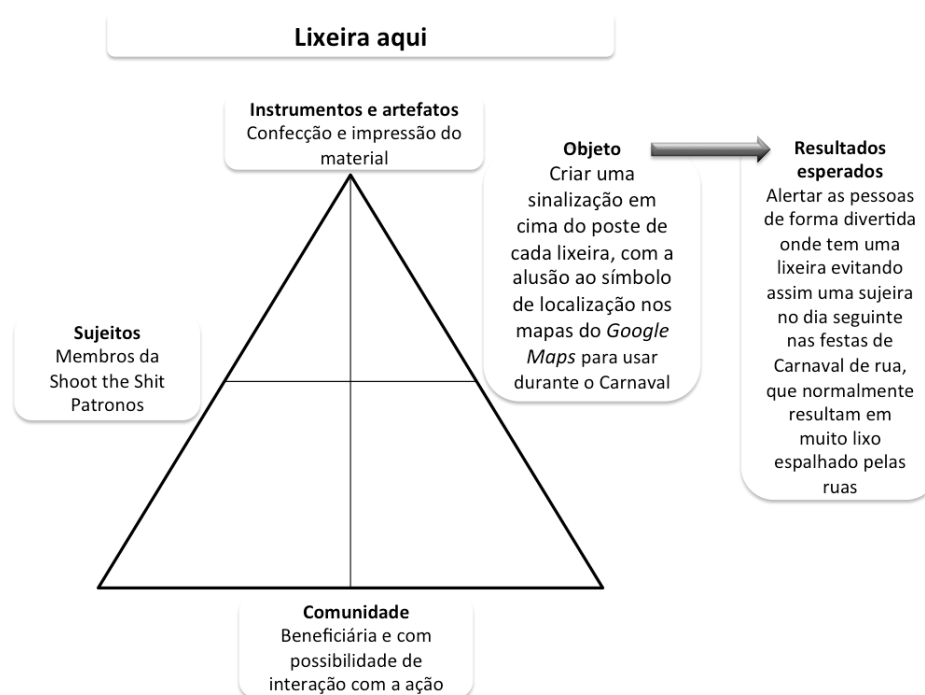
Fotografia tirada pelos membros do Múrmura. Detalhe do projeto Lixeira aqui, desenvolvido pelo Múrmura e implementado no Carnaval do Rio de Janeiro e em Porto Alegre.

Figura 67: Projeto Lixeira aqui



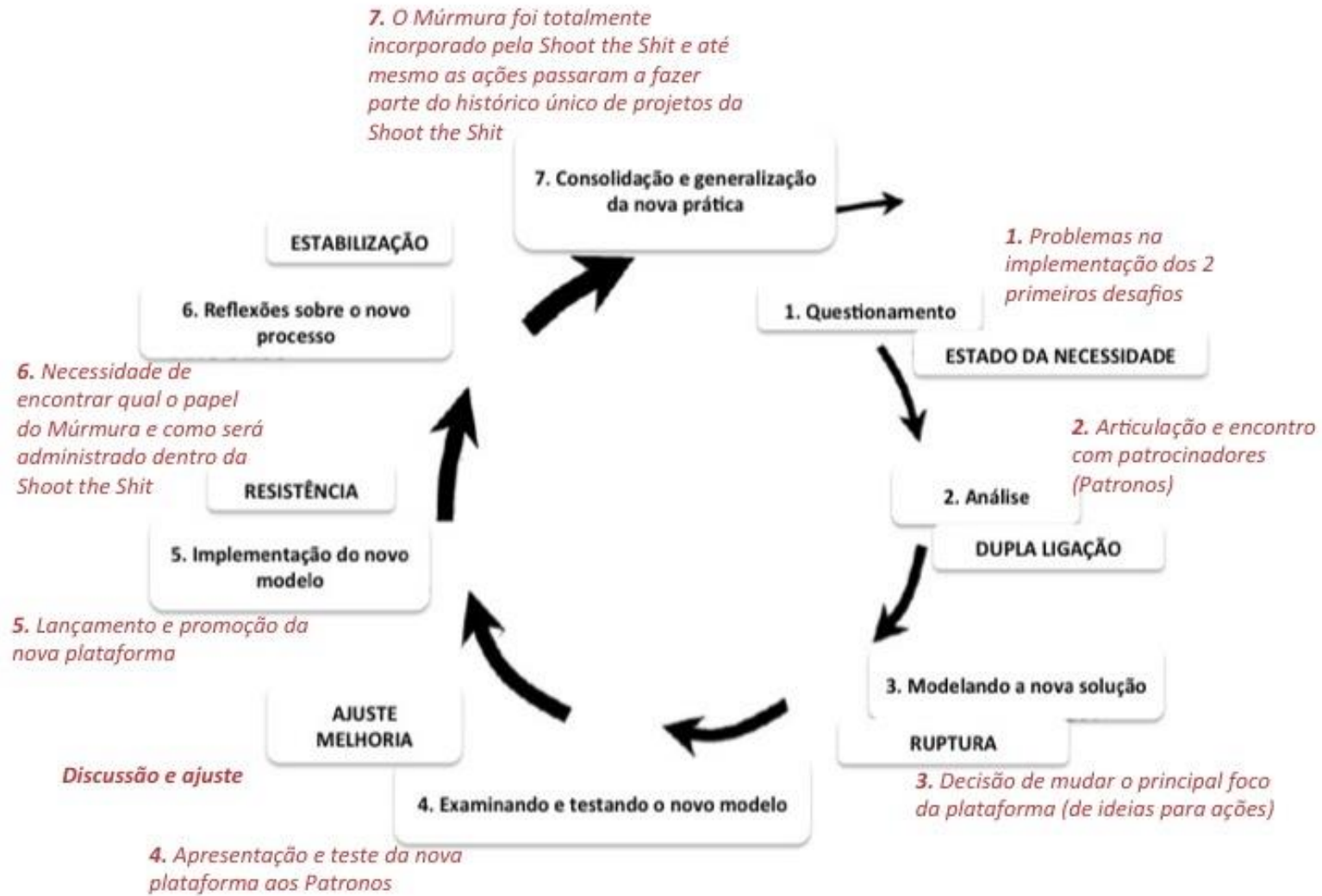
Fotografia tirada pelos membros do Múrmura. Panorama do projeto Lixeira Aqui.

Figura 68: Sistema de atividade do projeto Lixeira aqui



Dando sequência ao desenvolvimento da organização, foi criado um novo produto. Ou seja, eles decidiram criar uma “Action box” (Anexo 1), um “kit de ferramentas” chamado Caixa da ação onde os Patronos receberiam ao final de cada mês uma caixa com todas as ferramentas para implementar e reproduzir a ideia vencedora em suas cidades e bairros, como por exemplo com tintas e frases inspiradoras para a realização de algum projeto de intervenção artística, ou com as placas do Ruas mais limpas, entre outros. Esta Action box seria então uma forma de contribuir com a disseminação de bons projetos que merecem ser compartilhados e replicados, ajudando também os Patronos a terem mais atividade e não somente doarem quantias mensais para manter o Múrmura.

Figura 69: Ciclo de aprendizagem expansiva do Múrmura



Fonte: Elaborado pela autora com base em Engenström (2010)

Em junho de 2015, na fase 6 do ciclo de aprendizagem expansiva, a fase de reflexão, após um ano do lançamento da plataforma Múrmura, o fundador A anunciou uma grande mudança, a decisão de que não faria mais sentido o Múrmura continuar sem a Shoot the Shit, e, para isso, decidiram incorporar o Múrmura como um braço da Shoot the Shit. Sobre esta mudança, os três atuais sócios-membros da Shoot the Shit explicam:

Conseguimos nos organizar bem nos últimos meses, fazer a migração do Múrmura com a Shoot the Shit de forma legal e ainda nos últimos dias conseguimos mais uns clientes. Conseguimos finalmente criar um cronograma de como é que o Múrmura funciona. Então definimos que os Patronos vão receber sempre 3 recompensas. Que são: A Action Box, as reuniões e a participação em alguma ação. Definimos então que todo o mês tem uma recompensa para eles, né. Então por exemplo em um mês teve a Action Box, outro mês tem evento e no outro tem uma ação. Em agosto teve a Action Box, ontem rolou o nosso primeiro encontro que a gente tá chamando de Murmuration, e mês que vem vamos fazer uma ação e convidar eles para participar. Então isso a gente conseguiu definir e a gente vai conseguir hoje no nosso site na aba que tem Múrmura, a gente criou um novo layout com a explicação com tudo. E a gente também tem se comunicado muito mais com os Patronos agora, inclusive aumentando o número, então a gente fez um esforço para divulgar e aumentar esse número e agora que a gente tem muito o que falar, fica mais fácil de falar com eles e conseguir novos Patronos. Isso que tá acontecendo na mudança, a gente tem se comunicado com eles, eles estão gostando e querem participar. O evento que teve ontem a gente fez uma pequena palestra e uma pequena discussão sobre uma ideia e a gente entendeu que os eventos podem ser flexíveis, diferentes, não precisa ser só uma palestra, pode ser um brain, trocar ideia, e a gente sugere para os Patronos que eles proponham coisas para nós também e esse espaço Murmuration é sempre algo diferente e interessante que os Patronos possam participar (B).

Sobre o Múrmura, ele no fundo, no fundo, mudou pouco, porque o Múrmura sempre foram pessoas, a gente acredita que são as pessoas que fazem essa ideia andar para frente, o que a gente fez foi juntar Múrmura e Shoot the Shit e ao invés do Múrmura ter seus próprios projetos autorais, o Múrmura é agora a rede de pessoas que apóia a Shoot the Shit. Então essa união do Múrmura e da Shoot the Shit foi pensando no nosso melhor aproveitamento de energia. O Múrmura nasceu da Shoot the Shit e ao invés de estar fazendo coisas muito parecidas, ao invés de estar dividindo essa energia entre lá e cá, a gente falou não, se o Múrmura são pessoas, vamos fazer com que essas pessoas apoiem a Shoot the Shit. E como a Shoot the Shit tem mais ação, mais projetos, mais coisas para fazer, as pessoas podem participar da Shoot the Shit e participar dos projetos, trazer inputs, insights e ideias. E foi legal, os Patronos gostaram, nenhum trouxe uma ideia diferente, e tá sendo bom porque como a Shoot the Shit tem mais movimento, tem mais coisa acontecendo agora, tem a Action box que já foi agora a primeira e em novembro tem outra para a casa de todo mundo, tem ações que a gente vai botar uma ação na rua e chamar todo mundo para ir junto, tem eventos, que é o Murmuration. Enfim tem muita coisa acontecendo que só tá acontecendo porque a gente juntou as duas coisas. E o Murmuration é um encontro que apoia todo mundo que faz parte da rede, o Murmuration tem a ideia de ser assim o ponto focal. Normalmente a gente vai trazer uma palestra ou um assunto para debater e todo mundo da rede vai tá lá aprendendo e compartilhando também conhecimento. É pra ser um espaço de aprendizado também (A).

Sobre a fusão da Shoot the Shit e do Múrmura, meu sentimento é que todo mundo que fazia parte da rede sabia dessa conexão das duas, só não sabia como ela atuava ou como fazia funcionar. Então eu sinto que na verdade foi uma mudança de discurso para fazer a mecânica funcionar. Que é o Múrmura não tinha braços suficientes para fazer andar e a Shoot the Shit tinha braços suficientes, então a gente meio que uniu tudo e a minha leitura quanto a leitura das pessoas é que elas entenderam o

movimento. Ninguém que tenha dito que acha que não faz sentido. A gente não teve nenhum, veja bem, nenhum assim feedback de alguém que não tenha entendido ou tenha ficado desconfortável. E desde que a gente fez essa migração a gente já fez uma Action Box que já saiu com a marca da Shoot the Shit por isso ficou mais fácil associar. E a gente também já fez 2 encontros, um para entregar a Action Box para quem não tinha recebido por correio, e então ali a gente já deu feedback sobre a empresa, como a gente funciona, como a gente vai se posicionar. E outro encontro que foi domingo, que também deixou mais claro ainda para as pessoas de como é que funciona a empresa. A gente também tem participado de algumas matérias sobre como a empresa funciona, ontem a gente gravou com a Record, que são oportunidades que a gente tem de explicar isso para a grande massa também. Que o Múrmura é a rede de pessoas que apoiam a causa da Shoot the Shit. Então tem ficado claro, acho que tá funcionando. A gente tem um bem devagar no processo, para não chacoalhar muito, mas a gente acha que essa “agitação” que tem feito a galera se reanimar. Porque antes a gente estava com 75 ativos e agora a gente tá com 121 pessoas, sabe. Poxa, isso é 45 pessoas a mais né. Então a gente viu que teve uma galera que entendeu, uma galera que começou a ficar tudo mais claro, que entendeu também qual é o nosso papel pessoal, A, B... que nós não estamos com muitos negócios, que só temos esse para fazer funcionar. As pessoas estão vendo que a gente está trabalhando com algumas marcas. Saiu o nosso curso, nossas ações também estão saindo na rua. Então a gente tem divulgado muito o que a gente tem feito, a gente não tá mais falando muito. A gente tá falando sobre o que a gente faz agora. Então todos os nossos canais têm mensagens do que a gente tá fazendo. Não muitos anúncios, sabe. Eu acho que o Luciano pode ter te dado o exemplo dos nossos lambe-lambes do nosso Instagram. Isso é um exemplo bem claro de como alinhamos nossa comunicação. Porque a gente não cria cards para postar no Instagram, a gente cria lambes e bate fotos. Então todos os nossos canais de comunicação são sobre atitudes. Que a gente criou e ficou perfeito para nós porque a gente entende que nós somos também criadores de conteúdo, mas a gente quer fazer isso através de ações, seja colando um lambe, seja fazendo um encontro aqui na casa onde a gente está hospedado para passar esse conteúdo adiante. A gente vai colocar no nosso canal também o vídeo do nosso último encontro, tipo um mini *TED* de 20 minutos, o B fez uma palestra sobre Cidades para pessoas, porque nós queremos também gerar conteúdo. E isso foi muito importante quando a gente entendeu que *nossas linhas de comunicação são nossas linhas de atitudes*, foi muito interessante para nós, entendermos que é um peso só. Sempre que se pensa em fazer algo, se pensa em divulgar algo. É, está andando (C).

O propósito deste caso é mostrar o conceito do ciclo de aprendizagem expansiva como uma nova dimensão a ser incorporada no processo de institucionalização. Usando o conceito da teoria da atividade, é possível entender outra dimensão que ainda não havia sido explorada na literatura. Isto significa que mesmo que os autores anteriormente descritos tenham preocupação com a construção de um processo geral de institucionalização, a aprendizagem gerada por esse processo ainda não foi explorada.

Ainda tem-se que em razão de ilustrar essa dimensão utilizando o conceito de aprendizagem expansiva, o caso do Múrmura é relevante para compreender um intenso processo de mudança institucional ao mudar a atividade central da organização consecutivas vezes, o que se deve também ao fato da organização ser um novo modelo de organização e que está exposto a constantes contradições, levando assim seus membros e patrocinadores (Patronos) a seguir um ciclo de aprendizagem expansiva ao questionar o *status quo* do sistema

de atividade da organização e assim analisar e desenvolver uma proposta de mudança passando por todas as 7 fases do ciclo de aprendizagem expansiva.

Este caso mostra então como a dimensão da aprendizagem está presente em qualquer processo de institucionalização entretanto não havia sido considerada anteriormente. A importância teórica e empírica desta nova dimensão está justamente na relevância da aprendizagem como sendo o que dá sentido e mesmo uma direção de longo prazo para as organizações e os campos organizacionais em constante mudança. A ideia de aprender com as mudanças é o que guia o desenvolvimento futuro e a coesão das atividades observadas, isto é o que também pode ser considerado como a dimensão histórica da atividade.

Entende-se, portanto, que se a aprendizagem expansiva ocorre através de um processo cíclico, então não deve-se continuar a ver a institucionalização como um processo linear. Esta é uma das maiores contribuições da consideração da abordagem da aprendizagem expansiva para o processo de institucionalização, o que significa que ela permite uma perspectiva analítica diferente de como as coisas acontecem e como os processos fluem (ciclicamente).

Outra importante contribuição é a inclusão da aprendizagem como uma dimensão no processo de institucionalização porque esta forma de associação não foi antes relacionada na literatura e esta proposição muda, então, os resultados que os pesquisadores encontram ao considerar um processo de institucionalização que considera o ciclo de aprendizagem expansiva como uma dimensão analítica integrada. Desta forma, afirma-se que o processo de institucionalização só ocorre se os atores envolvidos aprenderem a inovação emergente, portanto, se algo foi institucionalizado, então algo deve ter sido aprendido.

Por fim, na abordagem da aprendizagem expansiva, a aprendizagem é manifestada através de mudanças no objeto da atividade compartilhada dos indivíduos, em um sistema de atividade específico. Tal questão implica em três consequências para o entendimento do processo de aprendizagem, como explorado no caso empírico (ENGESTRÖM, 1987; 2001; ENGESTRÖM, SANNINO, 2010, ENGESTRÖM, PUONTI, SEPPANEN, 2003).

A primeira é uma consequência sócio espacial: o objeto da atividade se torna maior em tamanho e engloba mais atores, como mostrado no caso, permitiu-se uma união e capacidade de tomada de decisões coletivamente entre os patronos, eles tornaram-se muito mais envolvidos com a causa e ela segue tornando-se maior através das mudanças que ocorreram permitindo assim ainda mais participação e o compartilhamento de projetos com mais pessoas.

A segunda está relacionada com uma dimensão temporal: o objeto torna-se mais durável e expande-se por um período de tempo mais longo, o que segue-se mantendo o princípio do Múrmura existente, mesmo que sendo, no final, englobado por outra organização. Por fim, a

terceira consequência é a ética-política: novos objetos requerem novos tipos de responsabilidade, o que aconteceu quando os Patronos deixaram de somente “pagar” para que os projetos acontecessem, mas estão agora tomando mais força de ação e decisão, e, a partir das mudanças descritas ao ser incorporada na Shoot the Shit, o Múrmura ganha muito mais espaço de transformação social por participar de uma plataforma muito melhor estruturada e equipada, em termos de recursos para poder agir.

4.3 A FUSÃO SHOOT THE SHIT E MÚRMURA

Em julho de 2015, a Shoot the Shit enfrentou uma fase de transição que consistiu na entrada de dois novos membros para a equipe e a decisão de torná-la uma organização com fins lucrativos. Esta decisão foi tomada de acordo com os membros e baseada em dois argumentos principais. O primeiro foi de que eles tiveram tanto sucesso e gostavam tanto de dedicar seu tempo para a Shoot the Shit que perceberam que este não poderia mais ser um projeto paralelo, pois ele havia se tornado cada vez mais, de forma natural, o principal projeto de carreira dos integrantes. O Segundo argumento foi que eles foram contatados por várias grandes e médias empresas em todo o Brasil para trabalhar com eles, finalmente, eles compreenderam o propósito e o trabalho da Shoot the Shit, e porque eles queriam ser parte de um ciclo “ganha-ganha” para promover a cidade onde estavam inseridos. Desta forma, os integrantes do grupo perceberam que eles atingiram o que eles inicialmente tentaram fazer em seus trabalhos como publicitários em outras agências mas não conseguiam a aceitação dos clientes. Após 13 micro-práticas urbanas (projetos) que foram muito bem desenvolvidos e que receberam muita divulgação midiática e, com isso, um processo de aceitação e mesmo legitimação por parte da sociedade, eles foram então contratados por tais empresas privadas pois eles eram considerados como uma boa consultoria e empresa para trabalhar. Com estes argumentos, em julho de 2015 eles decidiram então tornar a Shoot the Shit uma organização com fins lucrativos no campo da publicidade e propaganda e que é composta por 4 pilares:

1. Relação com marcas (clientes);
2. Relação com outras agências de publicidade (como co-criadores de ideias e parcerias com grandes clientes);
3. Relação com profissionais do setor de publicidade (ao criar cursos focados na ideia de ações “ganha-ganha-ganha”;
4. Ações sociais (o propósito inicial da Shoot the Shit e que sempre vai continuar porque isto define o que eles são e como eles pensam.

Sobre esta mudança no trabalho central da Shoot the Shit, C, afirma:

A gente acredita que as grandes instituições de certa forma estão perdendo um pouco de poder. E por outro lado a gente nunca se preocupa muito em agradar ou mesmo com a opinião do poder público porque tudo que a gente quer fazer de certa forma nunca é um protesto né, a gente gosta de construir, mas não de desconstruir e causar um caos. A gente passou a entender que a gente não precisa trabalhar num sistema alternativo e diferente das instituições que temos hoje. Mas a gente quer trabalhar e hackear esse sistema. Se é para trabalhar junto a gente vai fazer mas a gente vai fazer de um jeito que vai funcionar e a gente vai fazer de um jeito que funcione para as pessoas. A gente encontrou na verdade a frase que define o nosso propósito juntos que foi que: "A gente acredita que a comunicação pode transformar". E se a gente acredita que se a comunicação pode transformar, a gente tem que agir em todas as pontas do relacionamento, que foi onde eu entrei, então a gente continua fazendo as nossas ações próprias porque elas validam aquilo que a gente acredita, e ao mesmo tempo a gente quer gerar mais impacto positivo com quem tá querendo e quem tem a oportunidade e canais, que são marcas e clientes. Então a gente não pode ignorar nenhuma ponta dessas relações se a gente acredita que a comunicação pode transformar. Então a gente acredita que foi para isso que eu entrei, que foi tentar encaixar o planejamento estratégico junto com o planejamento criativo que já existe e conseguir impactar mais e prospectar mais e gerar mais negócios através de ideias como essa. Foi com esse propósito que entrei. De gerar mais impacto, não dependendo somente das nossas ações, que não podem parar, mas sim para fazer ações de comunicação que possam impactar socialmente através de marcas, através de agências, através da educação, através do curso ou palestras e workshops que a gente sempre fez também. Então antes a Shoot the Shit era um coletivo urbano, os guris tinham uma ideia, a gente ia lá e botava a mão na massa. A gente sempre vai ter esse braço porque é isso que a gente é. Mas a gente quer gerar mais impacto, a gente quer amplificar os impactos que a gente tem e a gente acredita que quem tem o poder de fazer isso são as marcas. E a gente não vê problema em a marca ganhar dinheiro, porque a gente vive num mundo capitalista e a gente já aceitou isso. A gente só acha que ao fazer uma campanha publicitária e incentivar consumo, ela pode fazer isso de uma forma que reflita melhor na sociedade hoje. Eu não tenho problema que ganhe dinheiro, eu tenho problema com o retorno disso para a sociedade.

Sobre o novo papel da Shoot the Shit como uma agência de publicidade, C explica:

Eu vejo uma responsabilidade muito grande não só nossa mas também das marcas. Porque é a cidade onde a gente vive e não tem porque a gente não se preocupar com ela. E a gente coloca a culpa sempre no poder público e a responsabilidade toda em cima dele. É claro que se as coisas funcionassem direito principalmente no Brasil provavelmente a gente nem teria essa vertente de comunicação crescendo tá, mas eu vejo o papel dela é um papel que toda a empresa deveria ter. Ela não tem nada de especial nesse sentido. O que a gente quer é que todos os clientes façam o que a gente faz. Por isso, por mais que a gente queira que marcas gerem impacto, a gente nunca vai deixar de gerar o nosso, porque é isso que valida o que a gente realmente acredita. Então se todos fizermos coisas para melhorar a sociedade, o ambiente que a gente vive, está inserido, isso é uma responsabilidade que todos deveríamos ter. E a STS tem também essa responsabilidade que é promover essa mudança através do que ela mais ama que é trabalhar com comunicação. Então se o cliente fala que ele pensa diferença, se ele fala "você sempre bem", ele tem que fazer esse tipo de coisa refletir na cidade que ele está inserido, não através de um discurso mas através de atitude, é assim que eu enxergo a responsabilidade dela. Ela tem uma responsabilidade de mostrar a importância disso para todo mundo.

Considerando o terceiro pilar da nova proposta de funcionamento da Shoot the Shit, sobre relacionamento com outros profissionais através de cursos, o primeiro deles ocorreu em agosto de 2015 e chamou-se Krakatoa. Este curso foi realizado em parceria com outra agência de publicidade que tem também um espaço e algum *know-how* no desenvolvimento de cursos de formação de curta duração. O curso então foi lançado, e, dentro dos participantes, foi uma surpresa para os membros da Shoot the Shit, uma vez que esperavam muito mais publicitários em período de formação universitária, mas acabaram por ser maior parte do público do curso empreendedores em diversos setores e pessoas relacionadas ao marketing em empresas, o que tornou também o curso muito interessante. Sobre a experiência do curso, B explica:

E foi muito massa, o pessoal curtiu muito. E a gente tinha medo por não ser o público que a gente esperava, a gente ter que explicar muita coisa de publicidade, mas não precisou, o pessoal era meio ligado assim. E os feedbacks foram bem positivos. A gente fez depois ali um questionário, um *feedback* da galera e a nota ficou 4,9 de 0 a 5. Então foi muito bom, alguns falaram que mudou a vida deles, as formas como eles pensam não só a comunicação, mas a forma de ver o mundo, então a gente curtiu muito também, foi irado e todo mundo gostou. Até a Cosmonauta (*agência parceira*) gostou também, nem eles nem a gente tinha feito um curso tão grande, então valeu a experiência.

Sobre esta nova fase, a Shoot the Shit já conta com três projetos desenvolvidos (no segmento agência de publicidade) e outros desenvolvimentos via Múrmura e para a concretização da relação com os Patronos, conforme explicam os sócios.

A gente entendeu que a gente tá sempre passando por momentos novos e parece que a gente nunca vai chegar no modelo. Mas eu acho que esse é o modelo inclusive. A gente define que vai fazer Action Box, a gente define que vai fazer ações, a gente define que vai fazer encontros, mas a gente não define como essas coisas acontecem né. Então eu acho que o momento atual é estamos bem conectados com a rede que é uma coisa que a gente tava sentindo falta assim, com o Múrmura né. É a gente tem feito bastante coisa com a galera, eu acho que a frequência tá começando a ganhar forma. E a gente definiu também canais para conversar com a galera porque tava muito aberto, a gente tinha grupo no Facebook, postava na página. E agora a gente decidiu fazer por email, então agora tá um contato quase que pessoal assim sabe. Dou uma atenção bem grande para isso para aproximar as pessoas da gente sabe, para não mandar email para quem já não está mais ativo, para não ficar cortando ninguém das conversas a gente manda só para quem tá ativo. A gente tá se dando a liberdade de fazer assim porque a gente não tem condições humanas de fazer isso e tal (C).

Conseguimos nos organizar bem nos últimos meses, fazer a migração do Múrmura com a STS de forma legal e ainda nos últimos dias conseguimos mais uns clientes. Logo depois que a gente se reestruturou, a RedBull entrou em contato com a gente, eles têm uma rede que chama Amaphiko (que antes era Winds for Change) que é uma rede de empreendedores sociais que a RedBull apoia. Então são 15 pessoas no Brasil (e em outros lugares do mundo) que eles dão consultoria, ajuda, divulga, ativa a rede, para empoderar esses empreendedores para poderem fazer coisas maiores. E o A é um desses empreendedores sociais né, é um dos 15. E a RedBull queria lançar no Brasil essa nova fase e novo nome Amaphiko e queriam abrir o chamado para novas inscrições de novos empreendedores sociais e criar um boom para que pessoas conhecessem e se candidatassem e nos chamaram então para fazer uma Action Box

para mandar para toda a rede e eles também divulgarem isso. Então fizemos e a Action Box foi para muita gente, Neymar, Emicida, Luciano Hulk, toda a rede da RedBull. Então deu muito trabalho e ainda não ficou muito satisfatório porque infelizmente a RedBull tem muitas exigências e muitos padrões e ficamos muito presos a como eles queriam que ficasse. Então foi um projeto pequeno mas que abriu uma porta legal e talvez ano que vem a gente faça algum projeto mais longo com eles. Depois teve, a Natura lançou dentro do Benfeitoria, o Natura Cidades que é um canal, uma página dentro da Benfeitoria (Crowdfunding) para as pessoas mandarem projetos para melhorar a cidade do Rio de Janeiro e a Natura tá ajudando, cada vez que alguém coloca 1 real, a Natura coloca mais 1 em cima. Então eles estão querendo investir e a Benfeitoria nos chamou para criar não só a página como toda a comunicação, vídeo, roteiro, Facebook, toda a comunicação de como a Natura ia lançar e divulgar esse projeto. Foi um trabalho de 2 a 3 semanas, um trabalho pequeno, mas que também no futuro pode nos abrir alguma porta dentro da Natura. E agora semana passada o A conseguiu fechar com o Instituto Arapiaupe, não sei se tu conheces, é uma organização que estuda e apoia o terceiro setor. E eles querem fazer um estudo sobre como realizar uma comunicação para causas de uma maneira eficiente e eles entendem que tem uma boa mensagem mas não sabem se comunicar. E eles nos procuraram para isso, para buscar esse conhecimento, causas legais e quem se comunica legal né para gerar depois um relatório foda sobre esse assunto que o Instituto quer divulgar e botar em prática dentro dessa rede que ela trabalha. Então é um trabalho grande, tem toda uma parte de pesquisa que outra empresa vai fazer que é a Cause, que eles vão pesquisar e entrevistar pessoas e a gente vai mais fazer um *desk research* e analisar o que foi buscado e entrevistado e buscar um estudo em cima, analisar e concluir. É um trabalho bem pesado até porque a gente nunca fez nada parecido e é algo interessante que pode nos ajudar muito, é uma boa grana, mais de 60 mil que vai nos dar uma estabilidade grande nos próximos meses. E é isso, é o que a gente tem no momento. Talvez a gente feche com o Vonpar semana que vem. Ano que vem então temos todo o ano meio que bateu já nossa meta. Estamos felizes e otimistas com o que está rolando (B).

E ainda sobre o futuro, eles apontam alguns pontos principais de atuação:

Os planos futuros eu não tenho muita ideia do que vai acontecer. O nosso plano é que a gente consiga ter pelo menos 3 clientes fixos em 2016, a gente tá trabalhando para isso. O plano da STS é ser um estúdio criativo de comunicação e entregar comunicação para empresas que querem de certa forma gerar valor para as pessoas e a gente vai criar projetos específicos para cada um dos clientes. O Múrmura vai ter uma série de atividades para essa rede e os Patronos vão poder participar dos projetos autorais que a STS vai fazer e a ideia é que tenha novas coisas acontecendo, crie uma lojinha para vender camiseta, caneca, pôster, muitos mais, tem muita coisa que tá vindo aí. A gente ainda tem muita coisa para fazer acontecer, mas não falamos muito disso ainda. Nossa ideia agora é tentar fechar o ano legal, com dinheiro no caixa, pagar todo mundo direitinho e fazer uma bela duma festa de final de ano lá em Porto Alegre (A).

Um questionamento importante feito para os 3 atuais sócios da Shoot the Shit foi com relação à sua motivação e como eles compreendem o próprio trabalho, quais as expectativas e como produzem o seu próprio processo de aprendizagem, considerando as seguintes respostas:

Tem uma motivação intrínseca em todo mundo que faz parte da STS que é desafiar o status quo e perceber que a gente tá passando por um momento de um processo de transformação do mercado de comunicação e que possivelmente hoje a gente pode estar na vanguarda de um novo formato de comunicação, então o que nos motiva é essa possibilidade de tá vivendo o novo, tá fazendo história, enfim, propondo coisas

totalmente novas e ver o retorno dos clientes, dos parceiros, das pessoas que a gente apoia, enfim, um retorno positivo é muito legal, enfim é essa motivação que tá por trás de tudo, é de tá buscando o novo, e saber que a gente pode estar participando da quebra de algum tipo de paradigma. E pensamos também nos efeitos, com certeza. Faz parte do planejamento de qualquer ação pensar no resultado. Mas a gente dá muito valor para o processo também, que é o que a gente vai viver durante, no caminho até chegar o resultado. E esse aprendizado é o que a gente mais dá valor no final das contas. Então a gente sempre analisa antes e depois, o que a gente quer que aconteça. Mas enfim o processo é o que mais nos dá prazer assim (A).

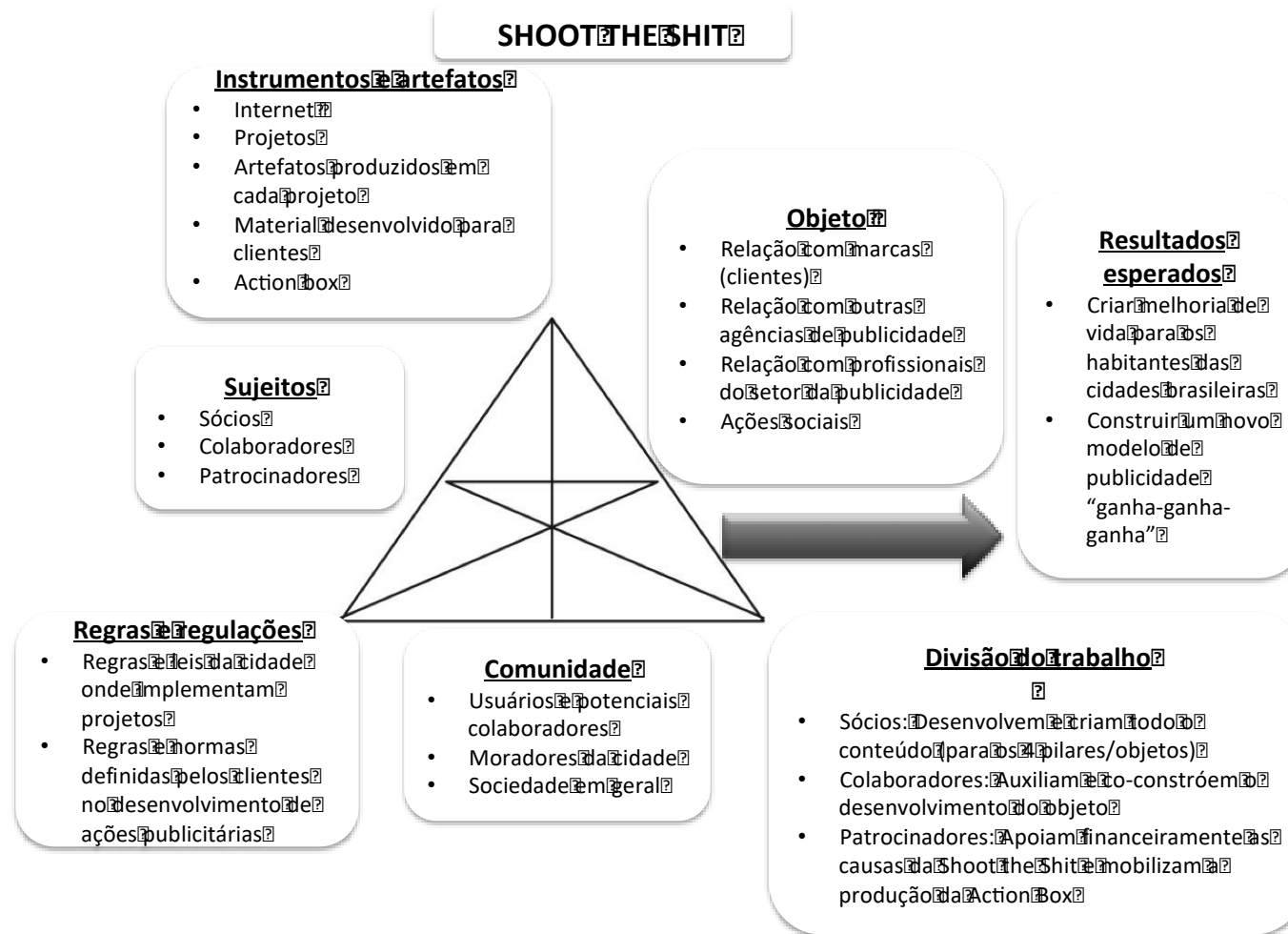
O que me motiva, o que eu gosto muito é construir marcas, conexões e relacionamentos. Esse é jeito para mim de fazer, que é gerando impacto. Porque essa de pensar como é que vai ser o impacto das ações, porque cada um dos projetos é diferente, e claro que o que vai acontecer é diferente. Mas para nós é tudo igual, é simplesmente uma ideia super simples e replicável. O que pensamos é sempre se é facilmente replicável, se as pessoas pegariam junto. Pensamos também que matéria geraria no dia seguinte. Sempre pensamos na ação antes, em como ela vai impactar, pensa durante, pensa depois. Sempre pensando como aumentar o impacto dela. Não foram todas que a gente conseguiu isso. Algumas como caça felicidade são ações pontuais para mudar o dia da pessoa, como a Action Box. Só que todas elas têm potencial de ganhar mais corpo. Por exemplo uma coisa é eu fazer as plaquinhas de sinalização da cidade com as crianças do Farroupilha. Uma coisa é eu criar essas placas num workshop com as crianças. Outra coisa é eu criar uma plataforma onde eu monitore onde falta exatamente sinalização, fazer isso de forma colaborativa e ainda aplicar ela na rua de forma colaborativa. Tem como fazer essa evolução do projeto, mas a gente não fez ainda porque a gente não tem como executar isso assim. Os únicos que a gente fez mesmo foi o QOPA, porque a gente levou para o Catarse, etc. E a gente convocou as pessoas para fazerem junto, não fizemos sozinhos. Então isso que ajudou e deu corpo à ideia. Então também está no nosso pensamento voltar atrás e encorpar todos os projetos que a gente já fez também. Porque todos eles são micro-revoluções, que tem potencial para se tornar macro. Então mesmo através da Action Box a gente manda micro ações. Mas são 120 pessoas que vão fazer micro ações e vão divulgar através da rede. Então uma coisa é eu mandar um e-mail marketing, a outra é eu mandar um estêncil spray e falar para a pessoa colocar isso na rua e dizer ainda: registra. No momento que tu registrar isso tu vai mudar a realidade não só das pessoas que viram isso na rua, mas das pessoas que te seguem nas redes. E por isso que não tem como monitorar o impacto que essas ideias vão ter. Mas como a gente trabalha com comunicação a gente sabe que essas ideias podem ser encorpadas. Mas a gente se preocupa mais em colocar elas na rua do que ficar 6 meses pensando como podemos atingir mais resultados. Então a gente se preocupa em colocar pra rua e ver qual vai ser a repercussão. E eu acho que isso tem muito a ver também com o ativismo que traz, que é a repercussão que vem através dos órgãos. É os que criam burburinho porque não deveriam ter sido feitos, tem um ativismo porque gera um impacto maior. Então para mim o que me motiva é construção de marcas e propósitos. Pessoas jurídicas e físicas entendam o que elas mais gostam de fazer, isso é o que o mundo precisa, isso faz sentido para mim, e os projetos, como a gente menciona os impactos full time, a gente trabalha com comunicação e a gente sabe que algumas coisas podem gerar mais ou menos impacto. E a gente tem muito essa consciência de que o micro pode virar macro, mas por enquanto entendemos que o micro atinge a marca hoje muito mais fácil. Se a gente tivesse que juntar 10 mil reais para fazer uma ação é uma coisa, mas a gente junta 150 pila e algumas pessoas e coloca a coisa na rua, já faz acontecer (C).

Todas nossas ações sempre nos surpreenderam muito positivamente. Não que a gente pense pequeno, mas porque cada ação tem um resultado aleatório porque envolve pessoas, envolve a vida da cidade, envolve uma série de coisas, então a gente não tem como prever o que vai acontecer né, a gente não tem como prever que alguém vai replicar a ação em algum lugar ou escrever algo sobre nós, mas eu acho que sempre rolou mais do que a gente esperava. Mas sim, quando a gente faz alguma coisa a gente sempre tem a pretensão de causar algo, de gerar um impacto, de plantar uma

sementinha. A gente sempre pensa o que que essa ideia tem de relevante para o mundo, ela faz sentido? Se ela é só legal e não faz sentido talvez ela não aconteça. Mas se ela traz de alguma forma ela deixa a cidade um pouco mais colorida, um pouco mais divertida, de alguma forma ela deixa a vida das pessoas um pouquinho mais diferente, né, daí ela acontece. Então o que a gente pensa é isso sempre, qual é o output dela. Daí depois a gente pensa como fazer ela, o principal é o conceito, qual é o conceito da ideia. É melhorar a situação das paradas de ônibus, etc. E quando esse conceito tá bem claro para nós e quando ele faz sentido na sociedade que a gente vive, para nós já tá suficiente. Pode ser que ele não resolva todos os problemas do mundo, mas é um passo de formiguinha, uma micro-revolução, que pode tornar-se algo maior. E felizmente, tudo que a gente faz, por menos que seja, acaba trazendo as pessoas para essa conversa, e quando vê elas caem no nosso site, isso de alguma forma inspira elas e faz também eles verem a nossa importância. E a minha expectativa com nossos projetos é justamente isso, é despertar consciência, é fazer as pessoas perceberem que todo mundo precisa de todo mundo, é outra frase que a gente gosta que é, se a nossa ação atingir e impactar 1 pessoa, ela já valeu a pena. Fazemos ações baratas que se mudarmos a visão de uma pessoa, já vale a pena. Se a gente consegue com pouco dinheiro impactar, a gente já está no lucro e é isso que a gente vai continuar fazendo. Essa é minha motivação (B).

Seguindo esta nova fase e composição da Shoot the Shit, ainda que esteja apenas no início, foi possível delinear o novo sistema de atividade da organização, já constando todas as modificações e a fusão com o Múrmura. O sistema de atividade é então considerado uma ferramenta de análise complexa e não linear, permitindo captar as mediações e diferentes agentes e artefatos em interação em qualquer atividade que tenha um objetivo e em busca de resultados.

Figura 70: O sistema de atividade final da Shoot the Shit



Fonte: Elaborado pela autora

5 SEGUNDA FASE DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

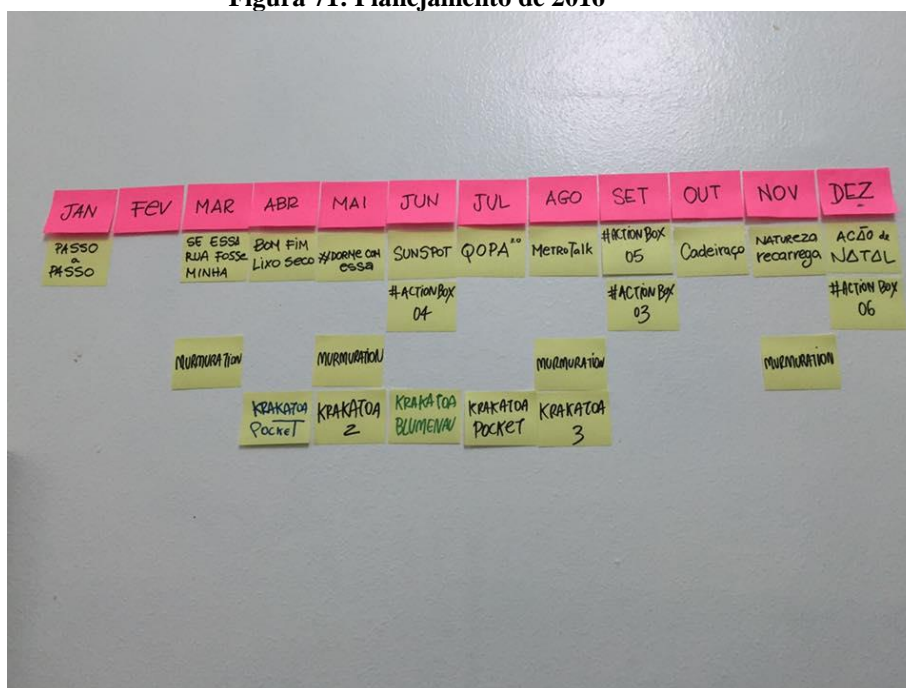
5.1 SHOOT THE SHIT

Na segunda fase de coleta de dados que teve a duração de dezembro de 2015 a julho de 2016, uma importante característica da organização foi a constante busca de estruturação e de regularidade no desenvolvimento de projetos, na própria profissionalização da atividade.

Em dezembro de 2015 os sócios reuniram-se para fazer um balanço do ano de 2015 e desenvolver o planejamento das atividades do ano de 2016, considerando a caracterização de uma organização com fins lucrativos. Nesta ocasião, definiram alguns pontos importantes para o desenvolvimento da organização, que foram:

- A meta de realizar 12 projetos durante o ano de 2016 (1 projeto por mês): por acreditarem que eles são vistos e caracterizados pelo que fazem e assim propuseram-se a desenvolver mais projetos e manter uma regularidade e padronização nesta produção de micro-práticas. Tal ação justifica também a postura e compreensão do grupo como geradores de conteúdo e de transformação social, validando assim também o seu trabalho enquanto agência de publicidade ganha-ganha, como desenvolvedores de micro-práticas positivas para a comunidade onde estão inseridos. Também foi definido neste encontro a dificuldade de resolução ou de tentativa de transformação de toda a cidade ou mesmo do país (demanda de alguns seguidores do grupo). Desta forma, definiram que suas micro-práticas serão majoritariamente desenvolvidas no bairro onde sua sede está instalada, o bairro Bom Fim, em Porto Alegre. Tal medida é, segundo um dos fundadores, também uma mensagem sobre o que a Shoot the Shit acredita, que é: “Não podemos abraçar o mundo, mas podemos fazer a nossa parte localmente e incentivar assim outras pessoas a fazerem também a sua parte, na sua comunidade, no seu bairro, na sua cidade” (B).

Figura 71: Planejamento de 2016



Detalhamento das micro-práticas urbanas a serem realizadas no ano de 2016 e as atividades relacionadas ao trabalho da Shoot the Shit – Planejamento anual afixado na parede da sede da organização.

- Krakatoa Pocket: Repetindo o curso para Publicitários e profissionais criativos que desejassem compreender a visão da Shoot the Shit de uma publicidade ganha ganha ganha, duas novas edições do curso foram lançadas para o mês de abril de 2016. Porém, desta vez, os membros da organização apostaram no formato “Pocket”, um formato consolidado em um final de semana de aulas (e não em formato extensivo, como foi na primeira edição).
- Outra decisão tomada na reunião de dezembro de 2015 foi a de lançar uma loja online com os produtos da Shoot the Shit, incluindo adesivos, cartazes, camisetas e até mesmo as Action Boxes, as caixas com ações que são enviadas periodicamente aos Patronos da Shoot the Shit, podem também ser compradas individualmente na loja. Como presentes, como formas de entregar valor às pessoas, este projeto foi desenvolvido e lançado em setembro de 2016.
- Ainda considerando a importância e sucesso dos projetos desenvolvidos pelo Múrmura (que hoje está totalmente integrado na Shoot the Shit), foi decidido nesta reunião de dezembro de 2015 que serão lançados pelo menos 2 desafios temáticos e em parceria com alguma organização parceira. Estes desafios terão o mesmo formato que existia no

Múrmura, que consistia nas organizações parceiras lançarem um desafio temático que funciona como um chamado para ação. Após um período de tempo previamente estabelecido, a Shoot the Shit e a organização parceira irão selecionar as ações mais criativas e relevantes para a cidade e desenvolverão algum prêmio para as ideias vencedoras. Ainda sem data prevista de realização.

- A segunda Action Box foi lançada em março de 2016, na mesma data do evento Murmuration, como chamam a reunião periódica dos Patronos (antigamente do Múrmura) e atualmente parte da rede Shoot the Shit. Esta Action Box consistiu em ser um modelo replicável das placas nas ruas do projeto Se essa rua fosse minha (conforme Anexo 1).

A primeira reunião de Patronos (patrocinadores) do ano, que anteriormente era do Múrmura e atualmente estão inseridos na rede Shoot the Shit, que chama-se “*Murmuration*”, aconteceu em 23 de março de 2016. Nesta reunião, cerca de 30 pessoas compareceram. A reunião tem caráter totalmente informal, característica também muito presente em todas as ações da organização. Os temas debatidos foram especialmente para apresentar o calendário de micro-práticas urbanas que serão desenvolvidas ao longo do ano de 2016 (Figura 71). Mas também foram discutidos pontos como programação de Action Boxes, de Desafios e da loja online que está sendo desenvolvida pelos membros da Shoot the Shit.

Eles contam com grande apoio e parceria dos Patronos, todos jovens e engajados em movimentos sociais e interessados em promover melhorias na cidade onde vivem. Tais Patronos são também – a grande maioria – conhecidos e áreas de trabalho e mesmo empresas parceiras ou concorrentes, porém entre eles a grande maioria de publicitários e profissionais da área criativa. Muitos em início da carreira e com muitas ideias e vontade de propor mudanças em seus ambientes de trabalho, em sua cidade, em sua forma de vida, de maneira geral. Também é importante ressaltar que esses jovens são, em sua maioria, educados nas melhores escolas e universidades da cidade, bem como de classe social média alta. Todas essas características são também importantes para descrever o cenário de pessoas com poder financeiro e intelectual para pensar sobre as problemáticas da cidade e propor mudanças, mesmo que micro-práticas, todas elas são criadas para beneficiar a comunidade local ou mesmo todos os habitantes da cidade, de forma geral.

Figura 72: Primeira reunião dos Patronos de 2016



Detalhamento das micro-práticas urbanas a serem realizadas no ano de 2016 e as atividades relacionadas ao trabalho da Shoot the Shit – Momento de apresentação oficial para os Patronos.

Na sequência, são detalhadas as 3 micro-práticas urbanas realizadas em 2016, até o fechamento da presente pesquisa.

5.1.1 Cadeiraço

Este projeto foi realizado em 6 de dezembro de 2015 com o objeto de alertar à população e também às autoridades de que a rua precisa ser habitada, apropriada e vivida pelas pessoas. E não pelos carros, construções, ou qualquer outro tipo de bloqueio das ruas e calçadas. Este projeto consistiu em um dia marcado via redes sociais com muitas pessoas da comunidade local confirmadas para levarem uma cadeira de suas casas e sentarem na rua, nas calçadas do bairro

Cidade Baixa, conhecido por ser um bairro de estudantes e jovens. Esta ação aconteceu durante a tarde e concentrou um grande número de jovens e moradores do bairro ocupando as ruas e calçadas com suas cadeiras, fazendo pic-nic e convivendo de forma agradável. O evento ocorreu somente neste dia, sendo possível de ser replicado, devido ao sucesso e ao alto número de adeptos.

Acredita-se também que a mensagem importante para passar sobre a apropriação e ocupação das ruas pelas pessoas que vivem na cidade é de que quanto mais pessoas na rua, mais segura e agradável ela será.

Figura 73: Cadeiraço



Foto tirada pela pesquisadora. Panorama da rua da República, na cidade de Porto Alegre, no momento da realização da micro-prática urbana chamada Cadeiraço, mostrando a interação e identificação das pessoas com a causa.

Figura 74: Cadeiraço



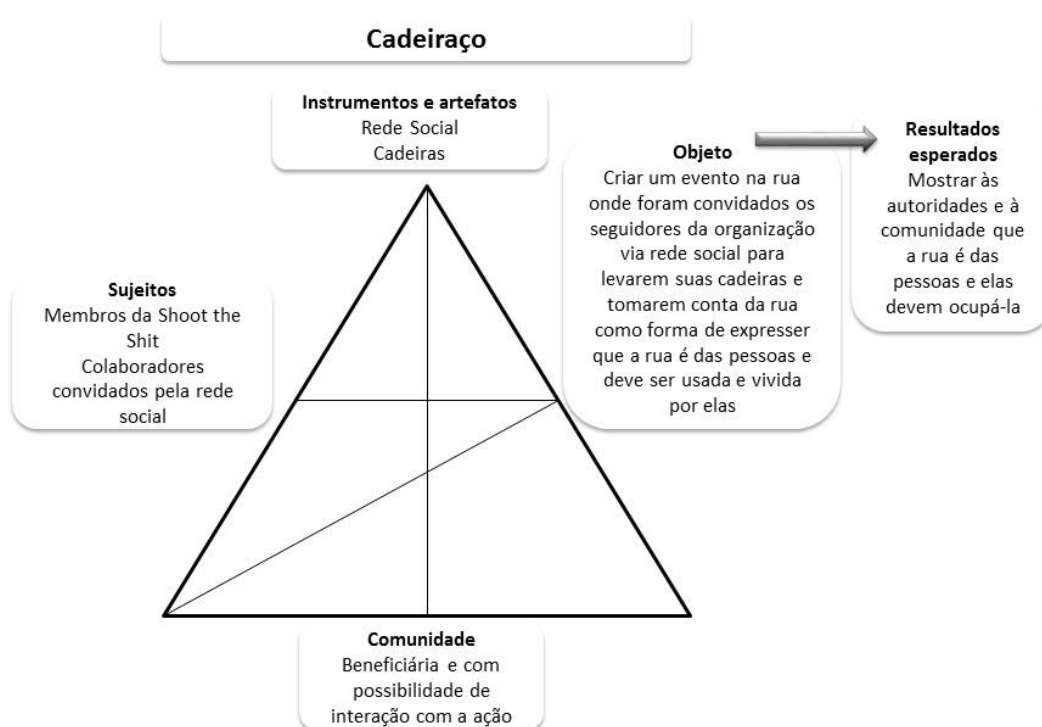
Foto tirada pela pesquisadora. Panorama da rua da República, na cidade de Porto Alegre, no momento da realização da micro-prática urbana chamada Cadeiraço, mostrando a interação e identificação das pessoas com a causa.

Figura 75: Cadeiraço



Foto tirada pelos membros da Shoot the Shit. Fotografia de divulgação e chamada para ação e colaboração da comunidade para a realização da micro-prática urbana chamada Cadeiraço, mostrando a interação e identificação das pessoas com a causa.

Figura 76: Sistema de Atividade do Projeto Cadeiraço



5.1.2 Passo-a-passo

Foi desenvolvido em 13 de janeiro de 2016 e teve como objetivo reproduzir o primeiro projeto Passo-a-passo. Porém, o primeiro havia sido desenvolvido com alunos de escolas na cidade de Porto Alegre e este foi desenvolvido pelos membros da Shoot the Shit e Patronos que puderam também acompanhar e ajudar a colocar a ideia em ação. Trata-se de um projeto para incentivar a caminhada para os pedestres, o próprio conhecimento dos mesmos e a busca de hábitos saudáveis por intermédio da sinalização das distancias dos diferentes lugares da cidade.

O projeto passo-a-passo tem como objetivo sinalizar a distância dos lugares de Porto Alegre para quem quiser caminhar. O projeto foi pra rua a primeira vez em 2013 aqui em Porto Alegre e na época a EPTC barrou algumas placas porque elas estavam em locais proibidos e hoje nós estamos voltando pra rua para de novo sinalizar a cidade para quem gosta de caminhar (B).

Patronos:

Porque eu acho importante que as pessoas caminhem em sua cidade? Eu acho que a gente tem que conhecer o lugar que a gente vive e a melhor forma de fazer isso é a pé. Porque a pé tu vai dobrar numa rua que não poderia dobrar de carro, a pé tu vai encontrar um amigo, a pé tu vai viver uma nova história, tu vai te deparar com uma arte de rua, eu acho que é a melhor forma de viver e te reconhecer no teu espaço, é andando por ele.

Eu acho que é uma forma de se exercitar, de parar de usar tanto o carro, e de começar a ver as coisas que estão ao teu redor, sabe.

Eu acho que é importante as pessoas andarem pela sua cidade, eu acho que trazendo as pessoas pra rua a gente ocupa ela de uma forma positiva e acaba afastando as pessoas negativas da rua. Trazendo ao mesmo tempo mais segurança e mais convívio entre as pessoas e mais solidariedade.

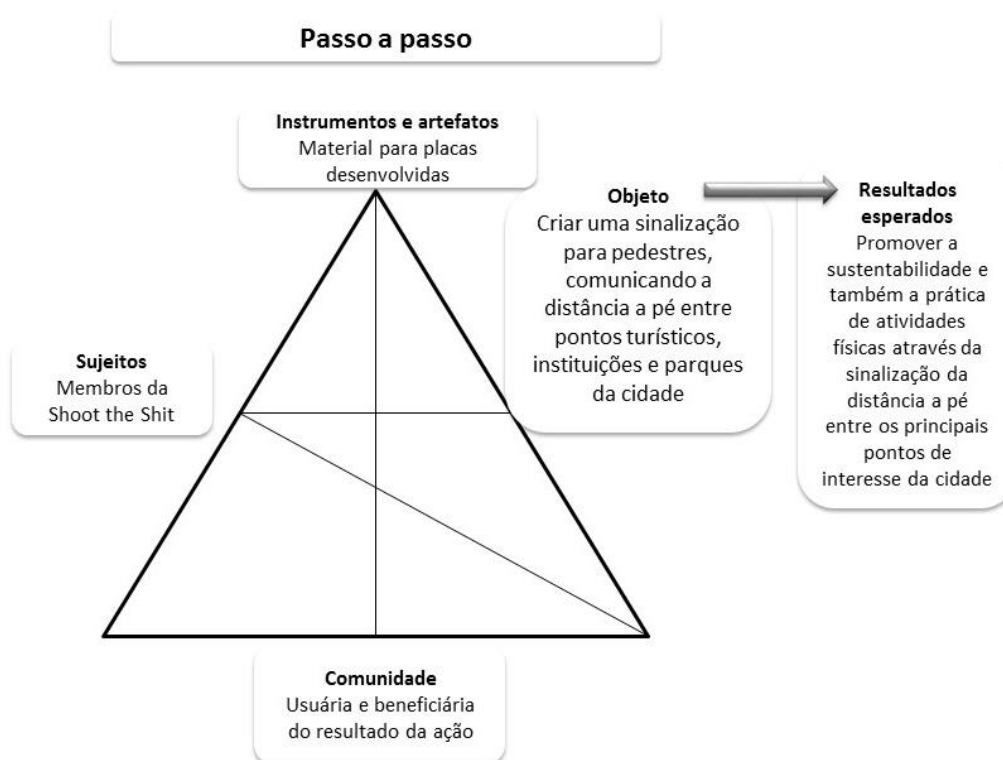
Figura 77: Passo a passo

Foto tirada pela pesquisadora. Detalhe do momento da instalação das placas de sinalização para pedestres na cidade de Porto Alegre desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 78: Passo a passo

Foto tirada pela pesquisadora. Panorama da rua no momento da instalação das placas de sinalização para pedestres na cidade de Porto Alegre desenvolvida pela Shoot the Shit.

Figura 79: Sistema de atividade do projeto Passo a Passo



5.1.3 Se essa rua fosse minha 2.0

Este projeto aconteceu no dia 24 de março, no bairro Bom Fim, na cidade de Porto Alegre. O projeto consistiu na reprodução do projeto Se essa rua fosse minha, desenvolvido com crianças de escolas no ano de 2013. Conforme definido pelos membros da Shoot the Shit, em 2016, pretende-se desenvolver em menor escala outros projetos já realizados, reproduzir de forma a localizar e gerar conteúdo e micro-práticas urbanas, que tenham efeitos e melhorias locais, porém com poder de alcance global, através de compartilhamento das ações em tempo real em redes sociais e internet.

O projeto consistiu no desenvolvimento de placas informativas e divertidas para sinalizar o nome das ruas do bairro do Bom Fim, uma vez que existem muitas ruas sem placa e não sinalizadas, ou mesmo com a sinalização pública degradada (Figura 81). Desta forma, no dia anterior à realização da micro-prática, ou seja, da disseminação da sinalização pronta, foram convidados Patronos e amigos para ajudar a realizar a confecção das placas de forma criativa. Sendo assim, durante a execução do projeto, foram também convidados os amigos e Patronos para realizarem o percurso pelo bairro e colocação das placas. Algumas pessoas que passavam

pelas ruas elogiaram o projeto e fizeram algumas observações, destacando-se dois pontos de vista relativamente diferente, conforme transcrito abaixo.

Eu acho o projeto bem legal porque ele resolve de maneira bem simples um problema da nossa cidade que é o de sinalização das ruas sem depender de superiores, burocracia e governo.

Vocês podem ligar a prefeitura que eles resolvem. Eu sempre faço isso para reclamar sobre qualquer problema no bairro. Isso eles fazem também, sempre temos que reclamar os problemas que temos.

Destaca-se que o segundo ponto de vista diz respeito à ideia de que no bairro Bom Fim existe uma atuação maior do poder público com relação à conservação e manutenção de vias e espaço público. O que pode ser explicado por ser um bairro considerado de média e alta renda, onde existem investimentos e preocupações com o patrimônio. Por outro lado, o fato de existir debilidades na sinalização das ruas do bairro, é um argumento a favor da ação da Shoot the Shit, no contra movimento de solicitar ao governo esta ajuda.

Figura 80: Se essa rua fosse minha

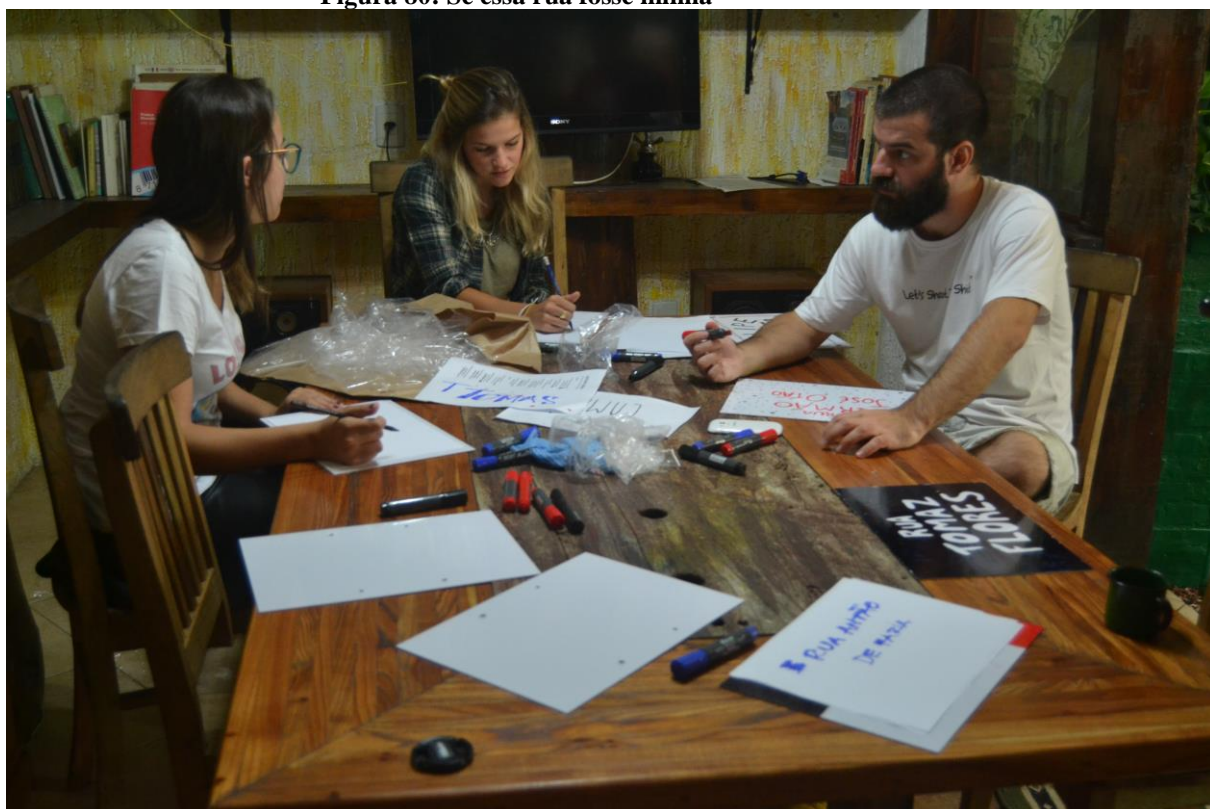


Foto tirada pela pesquisadora. Detalhe do momento de confecção e desenvolvimento das placas de sinalização das ruas do bairro Bom Fim na cidade de Porto Alegre desenvolvida pela Shoot the Shit com apoio de colegas, amigos e Patronos.

essa rua fosse minha, desenvolvida pela Shoot the Shit e implementada com a colaboração de amigos, colegas e Patronos.

Figura 83: Se essa rua fosse minha



Foto tirada pela pesquisadora. Panorama da rua no momento de implementação das placas de sinalização das ruas do bairro Bom Fim na cidade de Porto Alegre desenvolvida pela Shoot the Shit com apoio de colegas e amigos de trabalho.

Figura 84: Se essa rua fosse minha



Foto tirada pela pesquisadora. Detalhe da implementação de uma placa de sinalização das ruas do bairro Bom Fim na cidade de Porto Alegre desenvolvida pela Shoot the Shit com apoio de colegas e amigos de trabalho.

Figura 85: Se essa rua fosse minha



Foto tirada pela pesquisadora. Detalhe de placa de sinalização da rua João Telles no bairro Bom Fim na cidade de Porto Alegre desenvolvida pela Shoot the Shit com apoio de colegas e amigos de trabalho.

Figura 86: Sistema de atividade do projeto Se essa rua fosse minha 2.0



5.2 CONSIDERAÇÕES E EMERGÊNCIAS APÓS A SEGUNDA FASE DE COLETA DE DADOS

Uma das emergências mais importantes da presente pesquisa ocorreu somente após a segunda fase de coleta de dados e ela diz respeito à institucionalização e mais especificamente ao processo de legitimação das micro-práticas urbanas desenvolvidas pela Shoot the Shit. Após analisadas 15 micro-práticas já desenvolvidas pela Shoot the Shit e ainda somando 6 desenvolvidas pelo Múrmura, pode-se compreender a ação/efeito local e direcionado que é desenvolvido e reforçado localmente, ou seja, para os habitantes dos bairros e ruas afetados pelas micro-práticas desenvolvidas pelo grupo, os efeitos ou benefícios foram de fato materializados para tais pessoas. Contudo, existe ainda uma grande parte da legitimação e difusão das próprias micro-práticas que é realizada via meio digital, através das mídias digitais e internet, muito utilizadas pelo grupo.

Com base nesta emergência, começa-se a delinear o entendimento das micro-práticas urbanas desenvolvidas pela organização Shoot the Shit como uma forma de *runaway objects*, conforme descrito por Engeström (2009), tais objetos iniciam como pequenos problemas ou inovações marginais, tornando seu caminho difícil de prever e captar. Ainda tem-se que os exemplos citados pelo autor estão muito voltados à tecnologia, como o sistema operacional Linux e a enciclopédia digital Wikipedia. Uma das grandes mudanças na visão da teoria da atividade é que tais grandes *runaway objects* são normalmente associados a uma série de objetos e uma série de sujeitos, não podendo considerar somente um sistema de atividade ou a ligação de dois sistemas, tem de haver uma consideração da globalidade de diversos sistemas de atividade em constante interação (ENGESTRÖM, 2009).

Neste sentido, uma análise da principal rede social utilizada pelo grupo foi realizada, buscando-se compreender o alcance de difusão e interação (comentários e compartilhamentos) de tais micro-práticas que foram desenvolvidas e compartilhadas através de postagens sobre a realização das mesmas no perfil da Shoot the Shit, conforme apresentado no Quadro 24.

Quadro 24: Interações e legitimação digital das micro-práticas urbanas desenvolvidas pela Shoot the Shit

Micro-prática urbana desenvolvida	Quantidade de “likes” – apreciações do conteúdo	Quantidade de compartilhamento da postagem	Quantidade de comentários na postagem
Salve uma vida, apague seu cigarro	15		
Porto Alegre, paraíso do golf	40		4
#poaprecisa	195	17	23
Caça Felicidade	495	64	24
Da escola pra vida	250	24	16
Ta com pressa?	421	59	34
Que ônibus passa aqui? (Página Facebook da Shoot the Shit - total em 24 postagens)	3.506	731	249
Não deixe a cultura gaúcha morrer	83	6	5
Passo a passo (total em 6 postagens)	1.427	281	45
Se essa rua fosse minha (total em 2 postagens)	362	46	21
Que ônibus passa aqui? (Página Facebook própria criada para o projeto)	5.421	625	187
Cinema na Anita (total em 6 postagens)	967	335	47
Bom Fim para o Lixo (total em 2 postagens)	139	14	14
A natureza recarrega (total em 2 postagens)	65	2	4
Passo a Passo 2	147	46	
Se essa rua fosse minha 2	159	69	9
Cadeiraço (total em 6 postagens)	327	69	23

Sobre esta emergência, é importante a dimensão final e possibilidade de compreensão - dos efeitos e dos alcances de micro-práticas urbanas, que tornam-se macro, ou mesmo runaway objects, quando em contato com o meio digital, a internet e a infinita possibilidade de atingir a vida dos habitantes não somente dos locais onde as micro-práticas foram desenvolvidas, pois elas sendo micro-práticas, pressupõe também uma micro-transformação local. Entretanto ao combinar tais micro-práticas localizadas com a internet, expande-se a possibilidade de difusão e legitimação de tais práticas. Tornando-as então facilmente institucionalizáveis, mesmo que por um meio diferente do físico (o que propriamente possibilitou a materialização das mesmas).

Considerando a amplitude das possibilidades de difusão de tais micro-práticas, foram desenvolvidas entrevistas com usuários da rede social em questão, especialmente dos usuários que interagiram através de compartilhamento e comentários nas postagens ilustrativas das micro-práticas urbanas desenvolvidas pela Shoot the Shit. Entre os resultados, destaca-se os seguintes:

Admiro pela internet o trabalho da Shoot the Shit. Nunca vi nenhuma das ações ocorrendo na rua, pois não moro na cidade de Porto Alegre. Mas sempre acompanho e compartilho as postagens feitas pelo grupo.

Estas iniciativas são muito inspiradoras e motivadoras para todos os jovens agirem para mudar a sua cidade, o seu bairro. Eles nos mostram que não precisamos esperar para que a Prefeitura resolva nossos problemas, que somos parte da nossa cidade e também temos nossa responsabilidade.

Eles mostram de uma forma divertida como é importante participar da criação do nosso espaço, da nossa cidade. Particpei do projeto Que ônibus passa aqui, colaborando com a escrita dos roteiros dos ônibus nos adesivos, e sempre que puder, quero poder ajudar e participar mais.

Acompanho as ações da Shoot the Shit pela internet e sempre compartilho e comento suas ações. É importante poder compartilhar boas ações e pessoas dispostas a mudar o mundo. Precisamos de mais pessoas como eles para mudar a forma como vivemos.

6 FRAMEWORK TEÓRICO-ANALÍTICO DA PESQUISA

A partir das construções teóricas e empíricas desenvolvidas na presente pesquisa, foi proposto um *framework* teórico-analítico com o objetivo de contribuir na construção do conhecimento em curso, bem como para configurar uma forma visualmente relevante de demonstrar o processo de institucionalização de micro-práticas urbanas em um contexto urbano de um país em desenvolvimento, o Brasil.

Com o propósito de concluir o objetivo proposto na presente pesquisa, considera-se que mesmo que a institucionalização seja um processo complexo, não linear, não determinístico, coletivo e plural é possível endereçá-lo evocando os elementos analíticos propostos pela teoria da atividade. O que significa que é possível compreender e teorizar um processo de institucionalização coletivo através do *framework* que será proposto nesta pesquisa.

O processo de institucionalização é considerado na literatura existente como um processo individual e com passos previamente definidos como explorado por Colyvas e Powell (2006), Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e Tolbert e Zucker (1996).

Pretende-se contribuir utilizando a teoria da atividade e o sistema de atividade ao ressaltar que os resultados de um processo de institucionalização não são um resultado objetivo de um único indivíduo (ou trabalhador institucional), mas sim que são a soma de diversas consequências inesperadas da relação de diferentes elementos inter-relacionados (do sistema de atividade) e que foram descritos pelos casos estudados e apresentados de forma que a comunidade, o contexto, o governo local e mesmo os artefatos que foram usados puderam ser compreendidos em sua dimensão e influência no processo. Os elementos de análise permitidos pela teoria neoinstitucional são resumidos no Quadro 25.

Quadro 25: Assuntos problematizados pela teoria neoinstitucional
Assuntos problematizados pela teoria neoinstitucional

Modelos de institucionalização linear e determinístico (Colyvas and Powell, 2006), Greenwood, Suddaby and Hinings, 2002) e Tolbert and Zucker, 1996)	Teoria do trabalho institucional (processo de institucionalização individual) (Lawrence, Suddaby, Leca, 2009; 2011)	Movimentos sociais incluem a coletividade do processo de institucionalização (Scheineberg, Lounsbury, 2013, Hargrave, Van de Ven, 2006; Bertels, Hoofman, DeJordy, 2014)	Teoria da agência distribuída inclui elementos de coletividade do processo de institucionalização (Quack, 2007; Garud, Karnoe, 2003)
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Outrossim, compreende-se a teoria da atividade como um arcabouço teórico necessário para obter a efetiva compreensão da teoria neoinstitucional, uma vez que apresenta um sistema de atividade e elementos teóricos que permitem refazer a conexão entre o nível das práticas e do contexto institucional.

A teoria da atividade é uma lente epistemológica que estuda os sistemas de atividade, ou seja, as práticas mediadas por artefatos, suas relações em comunidade, envolvendo o princípio da agência transformadora dos indivíduos, caracterizada como capaz de romper com o *frame* usual de ação e tomar a iniciativa de transformá-lo (VIRKKUNEN, 2006).

Ainda é importante ressaltar o entendimento das mudanças na teoria da atividade, que, segundo Engeström (2011), estão intimamente ligadas com as contradições estudadas pela teoria da atividade, ou seja, ele afirma que não há terreno de atividade, mesmo o mais estável, que esteja livre de contradições. Tem-se ainda, segundo o autor, que as contradições não são características inevitáveis da atividade, mas são o princípio do seu auto movimento e desenvolvimento. Os elementos de análise permitidos pela teoria da atividade são resumidos no Quadro 26.

Quadro 26: Assuntos problematizados pela teoria da atividade

Assuntos problematizados pela teoria da atividade

Sistema de atividade como unidade de análise (Engestrom, 2000, 2001)	Múltiplos atores com responsabilidades no sistema de atividade (Engestrom, 2000, 2001)	Ciclo de aprendizagem expansiva (Engestrom, 2010)	Contradições e mudança (Engestrom, 2000, 2001)	Runaway Objects (Engestrom, 2009)
--	--	---	--	-----------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora

O *framework* teórico tem como finalidade mostrar que o processo de institucionalização é um processo coletivo desde o início e é também considerado um processo de aprendizagem, pois nenhuma institucionalização ocorre sem aprendizado. *Mas quais são as implicações disso além de simplesmente afirmar que o sistema de atividade pode ser usado para compreender o processo coletivo de institucionalização?* Considera-se que a contribuição do uso do sistema de atividade como ferramenta analítica para compreender a coletividade do processo permite aos pesquisadores visualizar e compreender não somente os diferentes elementos analíticos mas também suas inter-relações e então analisar o processo seguindo as atividades desenvolvidas pelos atores coletivos em busca de inovação e mudança.

Busca-se então contribuir ao considerar um nível analítico distinto, a atividade, então mudando a perspectiva e forma como o pesquisador olha para o fenômeno. Não somente como um processo linear, isolado e determinístico, porém como um sistema altamente conectado com diversos atores e artefatos. O sistema de atividade também permite compreender que este é um

processo complexo e cheio de contradições e conflitos e que sempre terá diferentes emergências ao longo do caminho.

O *framework* teórico-analítico da presente pesquisa ainda engloba o processo de institucionalização sendo considerado como um processo de aprendizagem, pois nenhuma institucionalização ocorre sem aprendizado, através do ciclo expansivo de aprendizagem.

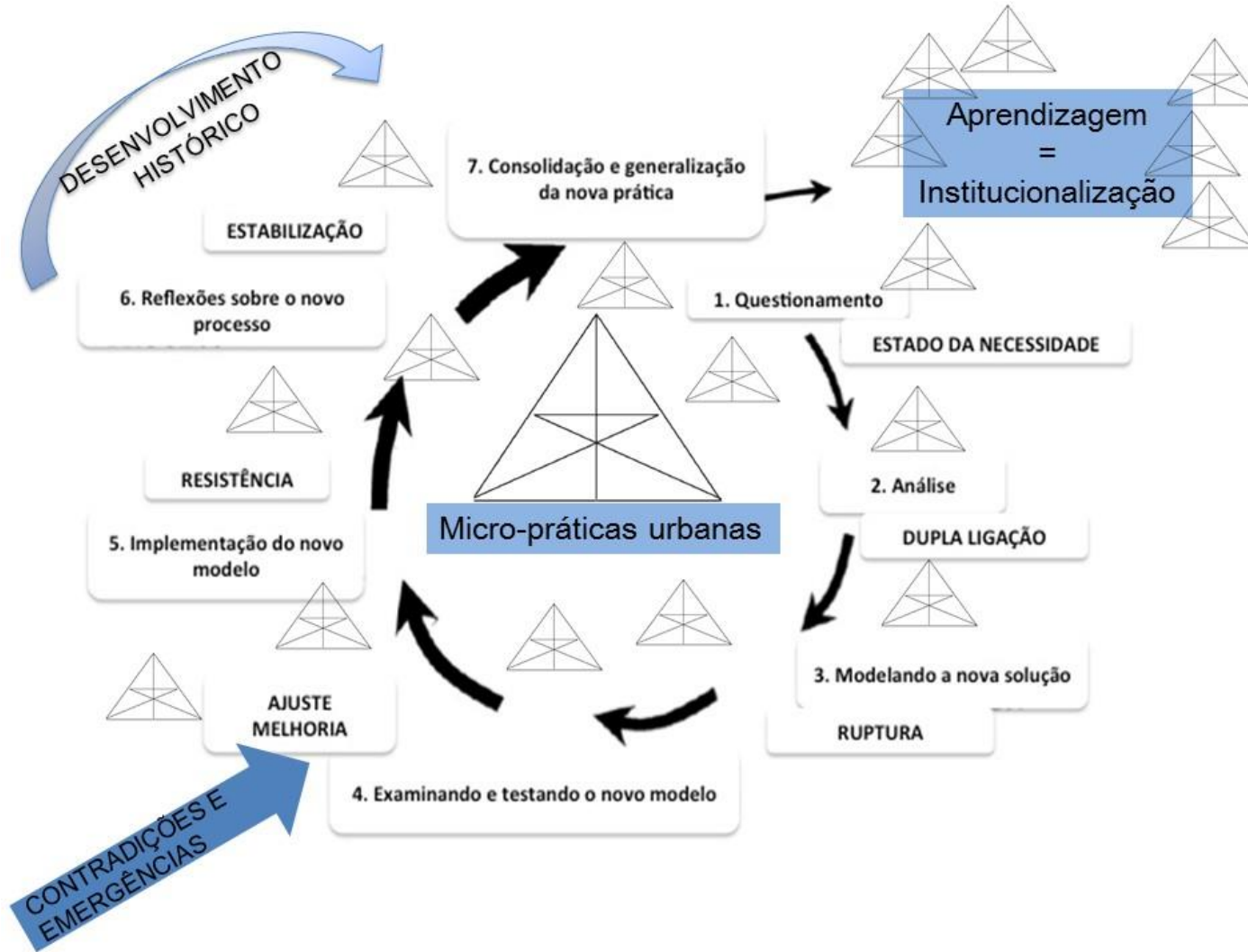
Ainda considera-se uma contribuição com relação à importância da devida contextualização da análise das práticas e dos processos de desenvolvimento de novas práticas, até tornarem-se institucionalizadas, passando pelas características e especificações do contexto de países em desenvolvimento em situação de escassez de recursos.

Para finalizar, o *framework* teórico-analítico foi proposto a fim de demonstrar de forma visual a contribuição teórica de um processo de institucionalização não-determinístico, não linear e complexo a partir da análise das micro-práticas e da sua contextualização em países em desenvolvimento. Adicionalmente, ressalta-se os diferentes mini-sistemas de atividade espalhados durante esse processo, que demonstram como as emergências e conexões que podem vir a tornar-se *runaway objects*, sendo assim possível também ilustrar as conexões e emergências localizadas na presente pesquisa.

Por fim, respeitando o caráter abduutivo da presente pesquisa, o *framework teórico-analítico* é apresentado como resultado deste processo, de diversas idas e vindas entre imersão teórica e campo empírico, sempre considerando emergências em ambas as esferas e desenvolvendo relações que evoluíram ao longo do desenvolvimento da pesquisa, bem como o próprio objetivo de estudo também se transformou.

Desta forma, pretende-se demonstrar o resultado de um modelo teórico analítico em situações de processos de institucionalização complexos, não-lineares e coletivos. Podendo abrir a possibilidade de replicação, dadas as devidas proporções, como uma possibilidade de teste à posteriori, uma vez que a emergência de tais processos é cada vez mais comum na atualidade.

Figura 87: Framework teórico-analítico



Fonte: Elaborado pela autora

6.1 SOBRE A APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK* TEÓRICO E UMA ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS: O FECHAMENTO

Foram analisados dois casos envolvendo a compreensão de processos de institucionalização coletivos e plurais em um ambiente complexo através do desenvolvimento de novas práticas.

A presente pesquisa objetivou esclarecer como duas organizações *bottom up* estão buscando desenvolver práticas de transformação do espaço urbano através de um processo de institucionalização coletivo e plural, envolvendo uma série de elementos e atores nesse desenvolvimento. O objetivo do *framework* proposto na presente pesquisa é apresentar uma ferramenta teórica-analítica que permite aos pesquisadores uma maior aproximação com as práticas estudadas, considerando também um vasto conjunto de elementos que são fundamentais para uma compreensão cada vez mais aprofundada do fenômeno estudado.

Os casos também mostram organizações novas e inéditas em sua forma de atuação, desta forma, não tendo modelos para comparação ou mesmo para ajudar a construir seu próprio objeto e estrutura, ambas passaram por processos de mudança e aprendizagem constante, conforme o conceito do ciclo expansivo de aprendizagem (ENGSTRÖM, 2010) também nos permite compreender.

O projeto do QOPA foi extremamente importante para explicar os conflitos e o processo longo e cheio de contradições e disputas passado ao longo de seu desenvolvimento, sendo o sistema de atividade uma ferramenta valiosa para compreender todas estas fases e os diferentes desdobramentos de cada uma delas.

Por fim, vale ressaltar que esses dados nos mostram uma forma de compreender a realidade e uma nova forma de institucionalização, mais compreensiva e conectada com um ambiente complexo, não linear, não determinístico e cheio de contradições.

7 DISCUSSÃO

Em razão de atender ao objetivo proposto na presente pesquisa, que se refere à compreensão de novas práticas de transformação do espaço urbano de países em desenvolvimento como um processo complexo e não linear de institucionalização, algumas contribuições teóricas e empíricas foram desenvolvidas.

A primeira contribuição refere-se ao sistema de atividade, principal ferramenta analítica proporcionada também pela teoria da atividade. Tal sistema de atividade permite uma contribuição para o entendimento do processo de institucionalização, que tradicionalmente na literatura é analisado através da perspectiva de um ator ou pequeno grupo de atores. Desta forma permite englobar diversos novos elementos analíticos (artefatos, comunidade, regras, divisão do trabalho) para uma análise mais abrangente e capaz de captar a complexidade do processo com os diferentes elementos e suas mediações e inter-relações. Sendo assim, o sistema de atividade permite compreender de forma mais aprofundada e global diferentes elementos interagindo e influenciando o processo de institucionalização, como foi visto na análise dos dados e na construção de um sistema de atividade para cada micro-prática urbana ou mesmo para cada fase das mesmas.

Também busca-se contribuir para os resultados do processo de institucionalização que não são somente meros resultados objetivos de um único empreendedor institucional, como entendido pela abordagem da teoria neoinstitucional, e sim a soma de diversas consequências inesperadas da relação de diferentes elementos inter-relacionados. A inserção das contradições como inerentes ao processo de institucionalização e a qualquer atividade torna também possível compreender a instabilidade e não linearidade de processos de institucionalização complexos. Considera-se ainda que existem processos mais ou menos complexos, dependendo o contexto e tipo de objeto analisado, porém, na presente pesquisa, busca-se contribuir para uma compreensão mais aprofundada de processos de institucionalização complexos e não lineares, que não seriam possíveis de compreender por completo com abordagens lineares e determinísticas, como existentes na literatura atual de institucionalização.

Os casos analisados da Shoot the Shit e Múrmura, bem como a fusão dos mesmos, mostram casos não lineares, não determinísticos e complexos de institucionalização e materialização de novas formas de transformar o espaço, através da ação *bottom up* de organizações da sociedade civil e que são complexas por natureza e com contradições inerentes. Em ambos os casos, diversos elementos influenciaram as micro-práticas urbanas e mesmo o

desenvolvimento e fusão final das duas organizações, sendo difícil compreender tais casos através de um *framework* linear e determinístico, como apresentado na literatura tradicional do processo de institucionalização (COLIVAS, POWELL, 2006; GREENWOOD, SUDDABY, HININGS, 2002; TOLBERT, ZUCKER, 1996).

Adicionalmente, o processo de institucionalização é caracterizado como predominantemente individual na literatura e ocorre através de etapas pré-definidas, de acordo Colyvas e Powell (2006), Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e Tolbert e Zucker (1996). Buscou-se então contribuir utilizando a teoria da atividade e mais especificamente o sistema de atividade ao ressaltar que os resultados de um processo de institucionalização não são resultados objetivos de um único empreendedor institucional, mas sim são a soma de diversas consequências inesperadas da relação de diferentes elementos inter-relacionados e que foram descritos pelos casos estudados (especialmente do QOPA) e apresentados de forma que a comunidade, o contexto, o governo local e mesmo os artefatos que foram usados puderam ser compreendidos em sua dimensão e influência no processo.

Ainda tem-se a proposição do sistema de atividade como uma ferramenta analítica para compreender os diversos elementos, artefatos e agentes que estão influenciando o processo de institucionalização e seu inter-relacionamento, como o sistema de atividade nos permite compreender.

Para tanto, considera-se que mesmo que a institucionalização seja um processo complexo, não linear, não determinístico, coletivo e plural, é possível endereçá-lo evocando os elementos analíticos propostos pela teoria da atividade. O que significa que é possível compreender e teorizar um processo de institucionalização coletivo através do *framework* proposto nesta pesquisa.

Esta contribuição da multiplicidade de atores e elementos envolvidos no processo é demonstrada na análise dos dados a partir da construção do sistema de atividade de cada micro-prática urbana desenvolvida. Tem-se que em cada representação são identificados cada um dos elementos que influenciam o processo, bem como as mediações que eles proporcionam. Por esta característica também é possível compreender que os resultados normalmente serão diversos do objetivo desejado no início da atividade, uma vez que através das contradições inerentes a cada atividade e da interação dos diversos elementos que influenciam o processo, este será modificado ao longo do tempo.

Adicionalmente com relação às trajetórias de cada micro-prática urbana, a teoria da atividade permite que sejam compreendidos diferentes caminhos, que podem ser: uma micro-

prática pode ser realizada uma única vez, ser realizada mais vezes da mesma maneira ou ser realizada e evoluir de diferentes maneiras até ser institucionalizada.

Por fim, ainda associado à contribuição teórica da importância de considerar múltiplos atores e elementos influenciadores do processo de institucionalização, o exemplo do projeto QOPA mostra como inicialmente a ideia foi criada e desenvolvida pela Shoot the Shit – porém para ser desenvolvida de forma colaborativa – e assim foi, durante quase todo o período de duração do projeto. Contudo, a partir de conflitos e contradições que surgiram com a Prefeitura Municipal da cidade de Porto Alegre, finalmente foi implementada, materializada e institucionalizada uma solução definitiva para o problema, porém, por atores diferentes dos que tiveram inicialmente a ideia, pois na Fase 6 do projeto, ele foi tomado pela Prefeitura Municipal e foi então criada uma sinalização padronizada e oficial da cidade.

A quarta contribuição teórica surge da emergência da imersão no campo empírico e diz respeito à necessidade de conceituar as atividades desenvolvidas pelas organizações com o propósito de transformar o espaço urbano. Tais tipos específicos de iniciativas não foram anteriormente abordadas na literatura, a não ser por Daskalaki (2014) em um artigo onde o conceito de Eventos Sociais Urbanos foi definido. A partir deste conceito, que aborda tais eventos como ambientes colaborativos de práticas organizacionais que engajam constituintes em e através de lugares urbanos particulares, pode-se chegar ao conceito de “micro-práticas urbanas” como denominação das próprias organizações ao definir as suas atividades. Este conceito significa então atividades desenvolvidas com poucos recursos e baixo custo realizadas por agentes da sociedade civil de forma colaborativa e que buscam transformar um determinado espaço ou mesmo percepção do espaço pelos habitantes da cidade em questão.

Todos os projetos abordados na presente pesquisa, de ambas as organizações estudadas (Shoot the Shit e Múrmura) são considerados micro-práticas urbanas. Porém, cabe ressaltar que cada uma destas práticas iniciou de forma micro (com poucos recursos e baixo custo), fáceis de implementar, porém, todas contaram com o caráter de divulgação via internet e das repercussões que as pessoas habitantes da cidade e a mídia desenvolveram. Desta forma, micro-práticas, em alguns casos, tornaram-se grandes práticas com grande alcance e repercussão, o que nos leva à próxima contribuição, sobre o caráter de *runaway objects* de tais micro-práticas urbanas.

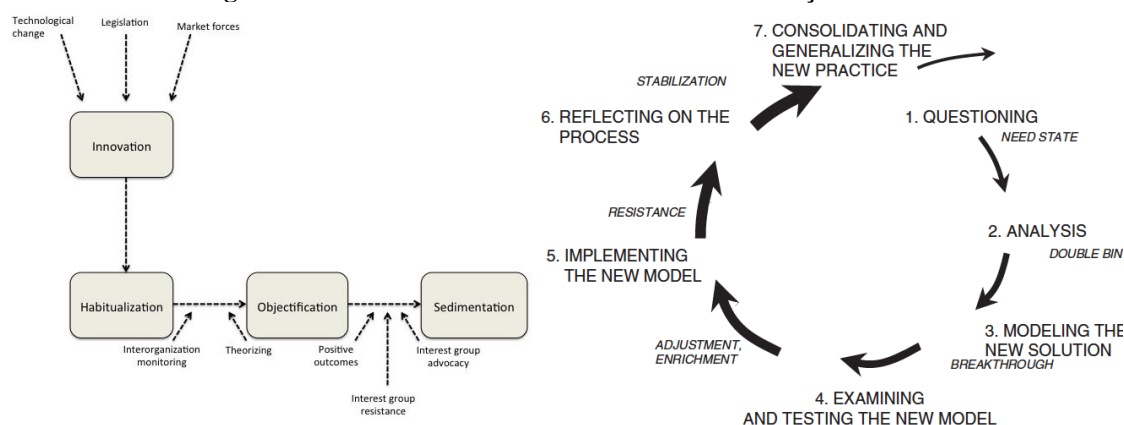
Esta contribuição então diz respeito ao caráter das organizações e micro-práticas urbanas analisadas, por serem organizações inovadoras e, a priori, inéditas em sua forma de atuação, compreende-se aqui dois casos específicos de organizações baseadas na sociedade civil, *bottom up*, focadas em resolver problemas estruturais urbanos de países em

desenvolvimento, como o Brasil, promovendo a ação coletiva. E a forma de endereçar tais problemas é através das micro-práticas urbanas já citadas, dessa forma, pode-se concluir, a partir das contribuições da teoria da atividade, que tais ações podem ser definidas como *runaway objects*. De acordo com Engeström (2009), *runaway objects* são objetos com potencial de escalabilidade e expansão para uma dimensão de influência global e que iniciam como pequenos problemas ou inovações marginais, tornando seu caminho difícil de prever e captar (ENGESTRÖM, 2009, p. 304).

Na presente pesquisa, observam-se em todas as micro-práticas urbanas tais características iniciais, de projetos em pequena escala, com poucos recursos e de baixo custo, entretanto, através do caráter colaborativo (através da interação com a comunidade) e de alto impacto (através da internet), todas têm o potencial de tornarem-se *runaway objects*. O maior exemplo deste caso é o projeto QOPA, pela dimensão e alcance que obteve, bem como a longa duração do mesmo.

Ainda outra contribuição diz respeito ao que objetiva-se mostrar com o *framework* teórico-analítico proposto, que é o fato do processo de institucionalização ser também considerado um processo de aprendizagem, pois nenhuma institucionalização ocorre sem aprendizado. Para tanto, busca-se nos modelos de institucionalização (Exemplo: Tolbert and Zucker, 1996) da teoria neoinstitucional e no modelo do ciclo expansivo de aprendizagem da teoria da atividade, uma forma de comparar e compreender a complementaridade e contribuição do ciclo expansivo para o modelo linear de institucionalização, conforme demonstrado na Figura 69.

Sendo assim, o processo da teoria da atividade apresenta uma ruptura com o antigo e promove a inserção do novo, mas através de um modelo cíclico de desenvolvimento e consolidação de uma nova prática e então tornando-se enriquecida com conceitos da aprendizagem coletiva como apresentado por Engeström (2010).

Figura 88: Dois modelos analíticos de institucionalização

Fontes: Modelo à esquerda de Tolbert and Zucker (1996) e Modelo à direita de Engeström (2010)

Ambos modelos são iniciados com a introdução do novo e a necessidade de questionar o *status quo*, entretanto a teoria da atividade apresenta um modelo mais sensível à reflexão e permite uma análise coletiva da nova atividade proposta. Por outro lado, o modelo do processo de institucionalização é definido, de forma geral, por algum indivíduo ou alguns poucos gestores que devem ser seguidos pelo processo de habituação e objetificação (em função de considerar uma aceitação mais ampla da prática em questão) até a total sedimentação e consolidação do novo modelo já institucionalizado. Já na proposição de Engeström, a reflexão coletiva ocorre ao longo do modelo que funciona de forma cíclica e, dessa forma, admite o constante questionamento e necessidade para mudança de cada sistema de atividade, porém também contemplando uma etapa de consolidação na qual a nova atividade é então institucionalizada e generalizada (apenas até o próximo desencadeamento de nova mudança ocorrer).

Outra importante contribuição é a inclusão da aprendizagem como uma dimensão no processo de institucionalização porque esta forma de associação não foi antes relacionada na literatura e esta proposição muda, então, os resultados que os pesquisadores encontram ao considerar um processo de institucionalização que considera o ciclo de aprendizagem expansiva como uma dimensão analítica integrada. Desta forma, afirma-se que o processo de institucionalização só ocorre se os atores envolvidos aprenderem a inovação emergente, portanto, se algo foi institucionalizado, então algo deve ter sido aprendido.

Tem-se ainda que, considerando os níveis de institucionalização propostos por Colyvas e Powell (2006) e Tolbert e Zucker (1996), a teoria da atividade também engloba esta discussão ao considerar os elementos de questionamento, reflexão, ajuste e mesmo resistência em institucionalizar o novo modelo.

Quadro 27: Contribuições teórico-empíricas
Principais contribuições

1	Sistema de atividade como ferramenta analítica
2	Processo de institucionalização é complexo, não linear e não determinístico
3	Processo de institucionalização é coletivo desde o início e composto por diversos atores e elementos (podendo mudar o sujeito principal da ação ao longo do tempo/desenvolvimento do processo)
4	Criação e desenvolvimento do conceito de “micro-prática urbana”
5	Caracterização das organizações estudadas como inovadoras: <i>Runaway objects</i>
6	Ciclo de aprendizagem expansiva = Processo de institucionalização

Fonte: Elaborado pela autora

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se então, ao longo desta pesquisa, concluir o objetivo proposto que diz respeito *à compreensão de novas práticas de transformação do espaço urbano de países em desenvolvimento como um processo complexo e não linear de institucionalização, algumas contribuições teóricas e empíricas foram desenvolvidas.*

A importância deste estudo implica diretamente a problemática que motivou o mesmo, ou seja, as características do contexto urbano em países em desenvolvimento. Problemas de escassez de recursos, problemas estruturais, problemas de mobilidade, saneamento, saúde pública, entre tantos outros, são vivenciados diariamente por brasileiros e em geral habitantes de países em desenvolvimento, salvo suas particularidades.

A necessidade de não somente descobrir e valorizar, mas também buscar compreender a dimensão e o impacto de micro-práticas realizadas por organizações surgidas na sociedade civil e com o objetivo de melhorar tais condições é iminente. Uma vez que percebe-se que, devido ao contexto específico e da numerosidade e diversidade dos problemas, o governo não tem capacidade ou mesmo interesse em solucionar ou criar alternativas para tais problemas. Porém, quando surgem iniciativas de mobilização social para endereçar tais questões, e, quando tais iniciativas conseguem de fato melhorar ou mesmo mobilizar a sociedade e o governo de diferentes formas e intensidades, é preciso focar também o olhar acadêmico, para que se possa construir também um olhar analítico e teórico sobre estes avanços e inovações.

Para tanto, também considera-se a importância da evolução e transformação das organizações estudadas, como o processo de institucionalização de organizações tão inovadoras pode ser complexo, não linear e não determinístico. Até que se possa construir, de fato, e institucionalizar novas formas de transformar o espaço urbano.

A presente pesquisa também demonstrou a importância das micro-práticas, e como elas podem tomar dimensões inesperadas e impactar a vida de milhares de pessoas, de diferentes formas. O conceito de micro-práticas urbanas deve ser ainda mais estudado e aprofundado, tanto em outros países, como outros contextos, até mesmo em países desenvolvidos que estão enfrentando crises econômicas e acabam por desenvolver alternativas inovadoras.

Da mesma forma como ressalta-se a importância de compreender tais impactos, surge também o questionamento da dificuldade de mensurar o alcance e o impacto real de cada uma das micro-práticas na vida de cada pessoa que teve contato de alguma forma com a atividade desenvolvida. São impactos intangíveis e por vezes tomam dimensões também de difícil

controle. No caso das organizações estudadas, acredita-se que o impacto de desconstrução de que somente o governo é responsável por melhorar a estrutura da cidade e o empoderamento das pessoas é uma possibilidade de ressonância das micro-práticas desenvolvidas.

Tem-se por fim, o objetivo de expor uma nova forma de compreender um processo de institucionalização complexo, não linear e não determinístico, através de micro-práticas urbanas desenvolvidas e implementadas pela sociedade civil organizada e de forma colaborativa.

REFERÊNCIAS

BATTILANA, J. Agency and Institutions: The enabling role of individual's social position, **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653-676, 2006.

BATTILANA, J.; AUNNO, T. Institutional Work and the paradox of embedded agency. In: LAWRENCE, SUDDABY, LECA (Eds.), **Institutional Work**. Cambridge University Press, 2009.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXEMBAUM, E. How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, 2009.

BERTELS, S.; HOFFMAN, A.; DEJORDY, R. The varied work of challenger movements: Identifying challenger roles in the US environmental movement. **Organization Studies**, v. 1, n. 40, 2014.

BLACKLER, F.; REGAN, S. Institutional reform and the reorganization of family support services. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, 2009.

BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Organizing process in complex activity networks. **Organization**, v. 7, n. 2, 2000.

BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Managing experts and competing through innovation: An activity theoretical analysis. **Organization**, v. 6, n. 1, 1999.

BLACKLER, F. Cultural-Historical Activity Theory and Organization Studies. In: SANNINO, A.; DANIELS, H. e GUTIÉRREZ, K. D. (Eds.). **Learning and expanding with activity theory**. England: Cambridge University Press Cambridge, 2009.

CASTELLS, M. **A questão urbana**. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

COLYVAS, J.; POWELL, W. Roads to institutionalization. **Research in organizational behavior**, v. 27, 2006.

DASKALAKI, M. Mobility in urban social events: Towards organizational Transvergence. **Culture and organization**, v. 20, n. 3, 2014.

DASKALAKI, M.; HJORTH, D.; MAIR, J. Are Entrepreneurship, Communities, and Social Transformation Related? **Journal of management inquiry**, v. 24, n. 4, 2015.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, 1983.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. **The new Institutionalism in Organization Analysis**. University of Chicago Press, 1 Ed., 486p, 1991.

DOCHY, F., ENGESTRÖM, Y., SANNINO, A., & VAN MEEUWEN, N. **Theories of learning for the workplace**. Nova Iorque: Routledge, 2011.

DORADO, S. Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, 2005.

EISENHARDT, K. Agency theory: An assessment review. **The academy of management review**, v. 14, n. 1, 1988.

ENGESTRÖM, Y. Comment on Blackler et al. activity theory and the social construction of knowledge: a story of four umpires. **Organization**, v. 7, n. 2, 2000.

ENGESTRÖM, Y. Expansive learning at work: Toward an activity theoretica reconceptualization. **Journal of education and work**, v. 14, n. 1, 2001.

ENGESTRÖM, Y. Learning by expanding. **An activity-theoretical approach to developmental research**. University of Helsinki, 1987.

ENGESTRÖM, Y. Development, Movement, and Agency: Breaking away into Mycorrhizae Activities, **CHAT Technical Reports**, n. 1, 2006.

ENGESTRÖM, Y. The Future of Activity Theory: A Rough Draft. In: SANNINO, Annalisa; DANIELS, Harry & GUTIERREZ, Cris D. **Learning and expanding with activity theory**. Cambridge/UK: Cambridge University Press, 2009.

ENGESTRÖM, Y. From design experiments to formative interventions. **Theory Pshichology**, v. 21, n. 5, 2011.

ENGESTRÖM, Y. Innovative learning in work teams. In: ENGESTRÖM, Y.; MIETTINEN, R.; PUNAMÄKI, R. **Perspectives on activity theory**: Cambridge University Press, 1999a.

ENGESTRÖM, Y. Activity theory and individual and social transformation. In: ENGESTRÖM, Y.; MIETTINEN, R.; PUNAMÄKI, R. **Perspectives on activity theory**: Cambridge University Press, 1999b.

ENGESTRÖM, Y. Learning by expanding: Ten years after. **Introduction to the German edition of Learning by expanding**. Published under the title Lernen durch Expansion. Marburg: BdWi-Verlag (Reihe Internationale Studien zur Tätigkeitstheorie, Bd. 5, 1999c.

ENGESTRÖM, Y. Objects, contradictions and collaboration in medical cognition: an activity theoretical perspective. **Artificial intelligente in medicine**, v. 7, 1995.

ENGESTRÖM, Y. Activity theory and social construction of knowledge: A story of four Umpires. **Organization**, v. 7, n. 2, 2000.

ENGESTROM, Y.; MIETTINEN, R.; PUNAMAKI, R. **Perspectives on activity theory**. Cambridge University Press, 1999.

ENGESTRÖM, Y.; SANNINO, A. Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. **Educational research review**, 2010.

ENGESTRÖM, Activity theory and learning at work. In: MALLOCH, M.; CAIRNS, L.; EVANS, K.; O'CONNOR, B. (Eds.), **The SAGE Handbook of Workplace Learning**, SAGE Publications, 2010.

GARUD, Raghu; HARDY, Cynthia; MAGUIRE, Steve. Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, 2007.

GARUD, R.; KARNOE, P. Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technological entrepreneurship. **Research Policy**, v. 32, 2003.

GREENWOOD; R.; SUDDABY, R. Institutional Entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, 2006.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.), **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**, Thousand Oaks, 2008.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45 (1), p. 58-80.

GUBA, E.; LYNHAM, S.; LINCOLN, Y. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**, 4 ed. London: Sage, 2005.

HAAPASSAARI, A.; ENGESTRÖM, Y., KEROSUO, H. The emergence of learners' transformative agency in a change laboratory intervention, **Journal of Education and Work**, v. 29, n. 2, 2016.

HARGRAVE, T.; VAN DE VEN, A. A collective action model of institutional innovation. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, 2006.

HARGRAEVES, T.; HAXELTINE, A.; LONGHURST, N.; SEYFANG, G. Sustainability transitions from the bottom-up: Civil society, the multi-level perspective and practice theory,

CSERGE working paper EDM, v. 2011-1, 2011.

HARTEL, J.; THOMSON, L. Visual approaches and photography for the study of immediate information space. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 62, n. 11, 2011.

HARVEY, D. **Social justice and the city**. Oxford: Blackwell Publishers, 1988.

HASU, M.; ENGSTRÖM, Y. Measurement in action: An activity-theoretical perspective on producer-user interaction, **International Journal of Human-computer studies**, v. 53, 2000.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1. 2003.

LEFEBVRE, H. **O direito à cidade**. São Paulo: Ceutauro, 2001.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R. Institutions and institutional entrepreneurship, in Sahlin-Adersson, K. *et al.* (Eds.), **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**, SAGE, London, 2006.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional Work**. England: Cambridge University Press, 2009.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 1, 2011.

LIMONAD, Ester. Urbanização e organização do espaço na era dos fluxos. In: SANTOS, Milton; BECKER, Bertha, Eds. **Território, territórios: ensaios sobre o ordenamento territorial**, 3 ed. São Paulo: Editora Lamparina, 2007.

LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New practice creation: An institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, v. 28, 2007.

LOUNSBURY, M.; VENTRESCA, M. The new structuralism in organizational theory. **Organization**, v. 10, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTÍ, I.; MAIR, J. Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries. In: LAWRENCE, SUDDABY, LECA, **Institutional Work**. Cambridge University Press, 2009.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977.

MEYER, J.; ROWAN, B. The structure of educational organizations. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R (Ed.), **Organizational environment: ritual and rationality**. Beverly Hills: Sage, 1983.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. Introduction. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. (Eds.) **Organizational environment: Ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: An introductory essay. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, 2009.

MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneurship. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, 2007.

MWANZA, D.; ENGSTRÖM, Y. Managing content in e-learning environments. **British Journal of Educational Technology**, v. 36, n. 3, 2005.

NICOLINI, D. Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**. v. 30, n. 12, 2009.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, 1991.

OKHUYSEN, G.; BONARDI, J. The challenges of theory building through the combination of lenses. **Academy of Management Review**. v. 6, n. 12, 2011.

PARSONS, T. **Sociedades: Perspectivas Evolutivas e Comparativas**. São Paulo: Pioneira, 1969.

PICCOLO, G. Historicizando a teoria da atividade: Do embate ao debate. **Psicologia e Sociedade**, v. 24, n. 2. 2012.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. Disponível em:
http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_cidade/?p_secao=3. Acesso em:
10/11/2014.

PRENKERT, F. A theory of organizing informed by activity theory The locus of paradox, sources of change, and challenge to management. **Journal of organizational change management**, v. 19, n. 4, 2006.

QUACK, S. Legal professional and transnational law-making: A case of distributed agency. **Organization**, v. 14, n. 5, 2007.

RICHARDSON, R. J., *et al.*, **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANNINO, A.; DANIELS, H.; GUTIERREZ, K. **Learning and Expanding with activity theory**. England: Cambridge University Press, 2009.

SANTOS, M. **Espaço e Método**. São Paulo: Edusp, 2014a.

SANTOS, M. **Economia Espacial**. São Paulo: Edusp, 2014b.

SANTOS, M. **Metamorfoses do espaço habitado**. São Paulo: Edusp, 2014c.

SCHNEIBERG, M.; LOUNSBURY, M. Social Movements and Institutional Analysis. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN-ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. (Eds). **The Handbook of Organizational Institutionalism**, London: Sage Publications, 2013.

SCOTT, Richard. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995.

SECCHI, B. **Primeira lição de urbanismo**. São Paulo: Perspectiva, 2006.

SRINIVAS, S.; SUTZ, J. Developing countries and innovation: Searching for a new analytical approach. **Technology in society**, v. 30, 2008.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **Handbook of Qualitative Research**. 2 Ed. London: Sage Publications, 2000.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Y. (Eds). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3 Ed. London: Sage, 2005.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, HARDY, NORD (Eds). **Handbook of organization studies**, London: SAGE, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIRKKUNEN, J. Dilemmas in building shared transformative agency. **@activités**, v. 3, n. 1, 2006.

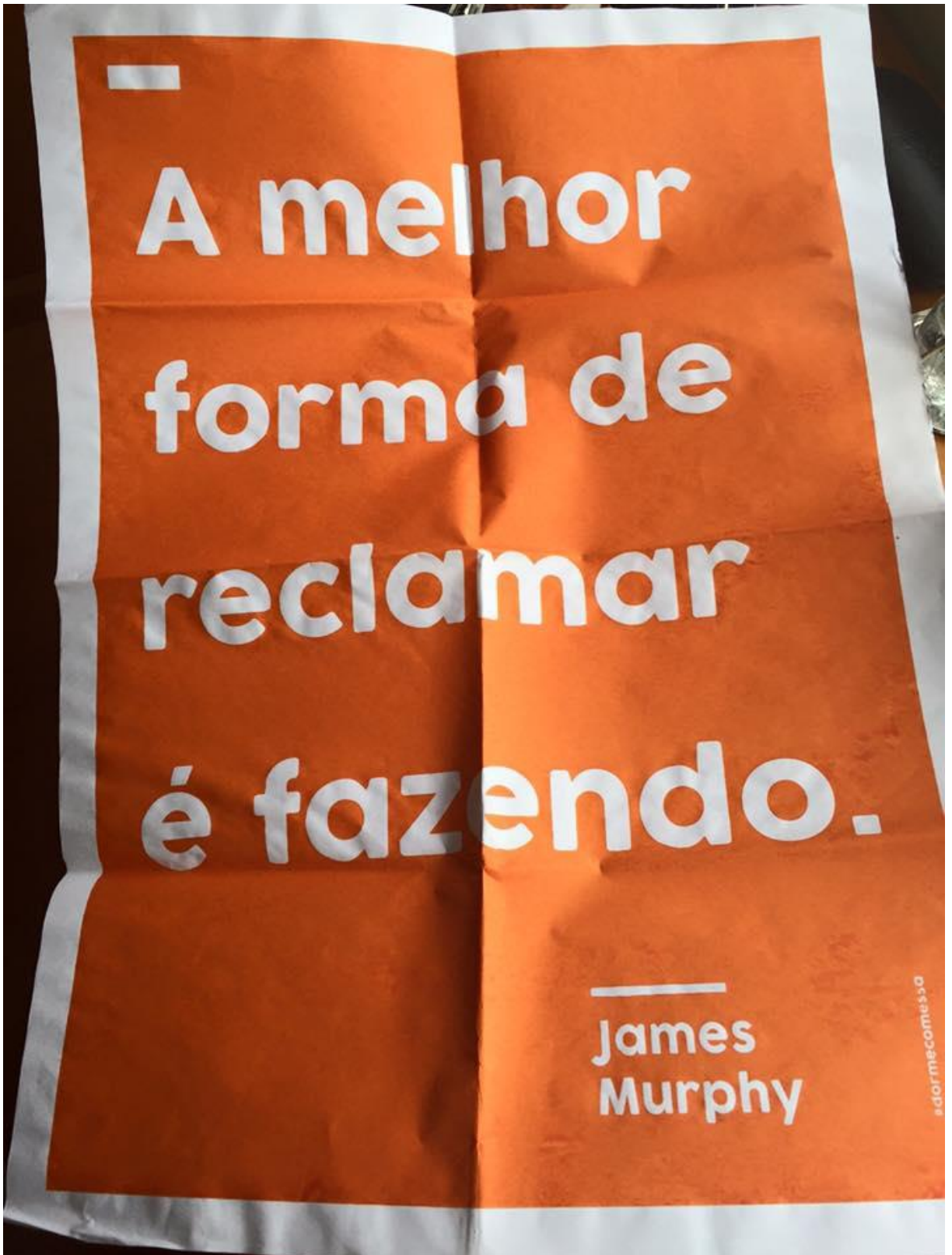
ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, 1977.

ZUCKER, L. Organizations as institutions. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 2, 1983.

ANEXO 1

ACTION BOX 1

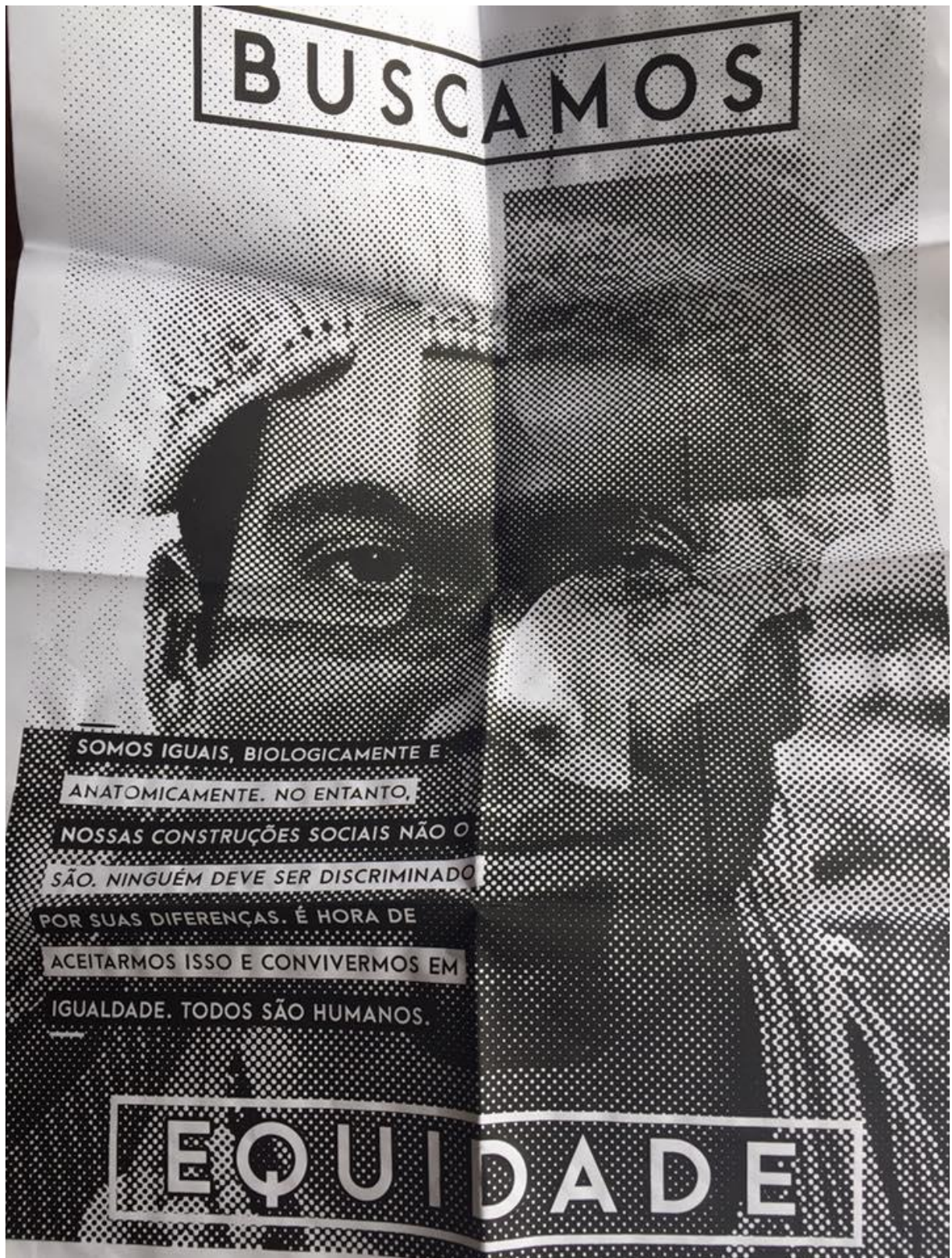


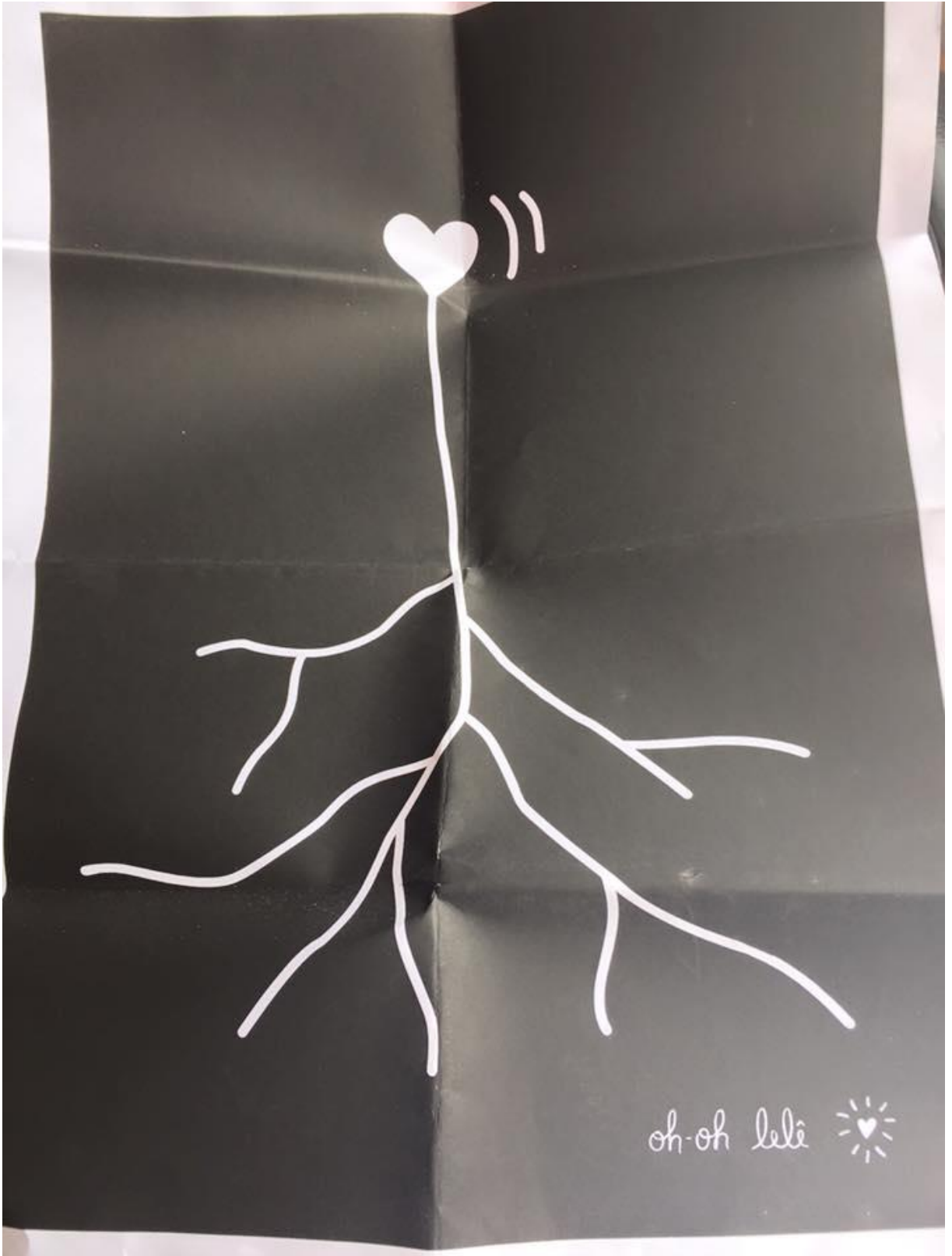


A melhor
forma de
reclamar
é fazendo.

—
James
Murphy

edorme.com.br







ACTION BOX 2



