

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

**Dayane Scopel Ferrazza**

***MEETUPS* COMO SABERES COLETIVOS? : O ORGANIZAR DE ESPAÇOS  
ALTERNATIVOS DE APRENDIZAGEM À LUZ DA TEORIA BASEADA EM  
PRÁTICA**

**Porto Alegre/RS**

**2020**

**Dayane Scopel Ferrazza**

***MEETUPS* COMO SABERES COLETIVOS? : O ORGANIZAR DE ESPAÇOS  
ALTERNATIVOS DE APRENDIZAGEM À LUZ DA TEORIA BASEADA EM  
PRÁTICA**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre/RS**

**2020**

## CIP - Catalogação na Publicação

Ferrazza, Dayane Scopel

Meetups como saberes coletivos?: O organizar de espaços alternativos de aprendizagem à luz da teoria baseada em prática / Dayane Scopel Ferrazza. -- 2020. 201 f.

Orientadora: Cláudia Simone Antonello.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Meetup. 2. Comunidade híbrida. 3. Aprendizagem baseada em práticas. 4. Processos organizativos. 5. Sociomaterialidade. I. Antonello, Cláudia Simone, orient. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Quando iniciei meu Doutorado, tinha em mente as experiências que havia tido no Mestrado, em que o processo de descoberta do meio acadêmico e de pesquisa foram intensamente compartilhados com amigos. No entanto, o processo de investigação e a escrita da tese me exigiu uma postura mais introspectiva e, em alguns momentos, mais solitária. Como parte de um processo de amadurecimento da Dayane enquanto pesquisadora e enquanto pessoa, separo as palavras a seguir para agradecer as pessoas que deram cor a esses anos e sempre me encorajaram a seguir em frente.

Considerando a finalização dessa tese em meio a pandemia do COVID-19, essa seção de agradecimentos se torna ainda mais especial, já que os abraços precisarão esperar mais um pouco.

Aos membros da banca, obrigada pelas contribuições desde o projeto da tese e pelos caminhos indicados. Agradeço à professora Cláudia Simone Antonello por ser mais que uma orientadora nessa caminhada: por me dar segurança nos momentos de incerteza, por se entusiasmar com as minhas conquistas, mas principalmente por sempre ter acreditado em mim. Obrigada, Cláudia, por tornar essa experiência uma memória doce e que me fará sorrir sempre que as lembranças vierem à mente.

Aos integrantes do grupo de estudo da Prof<sup>a</sup> Cláudia, que sempre me acolheram nos encontros e tornaram esse grupo um ambiente seguro e confortável para discutirmos dilemas de pesquisas e compartilhar nossos devaneios. Aos demais amigos que fazem parte dessa família Antonello, obrigada por serem inspiração para essa jornada.

Ao Professor Attila Bruni e à toda equipe do Departamento de Sociologia por terem me recebido na Universidade de Trento (Itália) e terem me proporcionado uma das experiências mais marcantes que já vivi. *Grazie di cuore* a Prof<sup>a</sup> Silvia Gherardi pelo acolhimento, escuta atenta e pelas contribuições à forma como eu estava olhando para o campo de pesquisa. Às amigas Luciana Bortoli, Clarissa Cecchin, Manuella Coelho e Roberta Sawitzki que me encorajaram a viver essa aventura, me deram incontáveis dicas, e algumas até desfrutaram comigo as melhores massas e vinhos desse mundo. *Grazie mille*.

A todos os amigos e amigas que sempre me encheram de mensagens positivas e de incentivo, que em alguns momentos esqueciam dessa minha vida paralela e me convenciam a ir ao *happy hour*, mas que também entendiam quando eu era ausente. Obrigada por demonstrarem tanto orgulho das escolhas que fiz. Um agradecimento especial à Laura Foletto e à Luísa Skaletsky por transformarem minha apresentação em algo simples e agradável aos olhos de quem vê.

Ao André Ferri, que topou essa jornada junto comigo. Contrariando as estatísticas, nossa relação se fortaleceu durante esses quatro anos, em que aprendemos a entender o outro pelo olhar e em alguns momentos simplesmente ser colo. Obrigada pela paciência, por ter topado amadurecer junto comigo e por não me deixar procrastinar com os afazeres domésticos.

Aos meus pais, por terem me apoiado na decisão de fazer o Doutorado, nas decisões que tomei durante esses quatro anos e por sempre me lembrarem que desistir nunca foi parte do plano.

## RESUMO

O objetivo central dessa tese foi compreender como se configura a aprendizagem nos processos organizativos no contexto dos *meetups* à luz da teoria baseada em prática. O termo *meetup* foi utilizado tanto para definir o movimento de formação de novas comunidades digitais que promovem interação física como para delimitar o campo dessa pesquisa, que foram grupos do *website* *meetup.com*. Escolhi três grupos de *meetup* para compor essa análise, todos da área de tecnologia e produtos. Acompanhei os eventos dos grupos em um percurso cartográfico, método que consiste no mapeamento de territórios, permitindo ao pesquisador seguir os caminhos que os constituem. Atenta aos processos que compõem as relações estabelecidas, busquei algumas técnicas para dar conta desse percurso: entrevistas com os organizadores, observação dos encontros presenciais e registros fotográficos com o objetivo de identificar a movimentação dos organizadores durante os eventos. Meus movimentos em campo possibilitaram a identificação de dois planos: *on-line* e *off-line*. O primeiro plano contempla as conexões do processo de organização do *meetup*, a partir de 'nós' que demonstram as relações estabelecidas predominantemente no universo *on-line*. O segundo plano é focado em analisar as relações que sustentam constituição do coletivo, envolvendo principalmente o universo físico. Os planos são sustentados por 'nós', que indicam pontos de tensão e reflexão sobre o movimento. A partir de tais 'nós' pude entender a complexidade das relações estabelecidas para manutenção de conceitos estruturados pelos pesquisados: orgânico, comunidade e compartilhamento. Meu percurso também revelou os atores envolvidos nessa trama: organizadores, participantes e as ferramentas, indicando a importância da sociomaterialidade nos estudos baseados em prática. As práticas de pré, durante e pós evento são performadas através de saberes que se constituem quando os atores se estabelecem enquanto grupo, em ambas as dimensões. Os atores aprendem ao longo de suas relações heterogêneas e experiências, e esses saberes são performados nas práticas do dia a dia, configurando-se como relacionais, dinâmicos, provisórios e sustentados por interações *on-line* e *off-line*. O estudo aponta que por mais que os dizeres indiquem a existência de um grupo unido, as ações dos organizadores estão mais voltadas para a promoção de si. Os resultados desse estudo revelam que os *meetups* carregam um potencial de transformação da forma como as pessoas interagem entre si no contexto digital para criação de relações presenciais, focando principalmente na exposição e reconhecimento dos organizadores perante a pessoas de mesmo interesse profissional. Além de contribuições teóricas e metodológicas, essa tese desvela um campo contemporâneo e complexo no que tange as relações, inaugurando uma agenda para estudos futuros que se dediquem a problematizar as literaturas atuais sobre o comportamento dos indivíduos em redes sociais, investigando aspectos que possam ser elencados como motivadores para que as pessoas se inscrevam nos grupos e, ao mesmo tempo, os aspectos que limitam suas interações no âmbito digital.

**Palavras-chave:** *Meetup*. Comunidade híbrida. Aprendizagem baseada em práticas. Processos organizativos. Sociomaterialidade.

## ABSTRACT

The aim of this dissertation was to understand how learning takes place in the organizing of meetups, according to the Practice theory. The term meetup was used both to define the movement that forms new digital communities, promoting physical interaction, and to delimit the field of this research – groups from meetup.com. I chose three groups for this analysis, all of them in the area of technology and products. I followed the events of the groups in a cartographic method, which consists of mapping territories, allowing the researcher to follow the paths that constitute them. Attentive to the processes that compose established relationships, I applied the following techniques in this journey: interviews with organizers, observation of face-to-face meetings and photography to identify the movement of organizers during the events. My movements in the field enabled me to identify two plans: online and offline. The first plan consists of connections of the meetup organizing, demonstrating relationships established predominantly in the online universe. The second plan is focused on analyzing relationships that support the constitution of the collective, mainly involving the physical universe. Connection points support both plans and indicate tension and reflection on the movement. They allowed me to understand the complexity of the relationships established for the maintenance of concepts structured by respondents: organic, community and sharing. This journey also revealed the actors involved in this plot: organizers, participants and the tools, indicating the importance of sociomateriality in practice-based studies. Pre, during and post event practices are perfected through knowledge constituted when actors establish themselves as a group, in both plans. Actors learn throughout their heterogeneous relationships and experiences, and such knowledge is performed in day-to-day practices, being relational, dynamic, provisional and supported by online and offline interactions. Even though words indicate a united group, organizers' actions are more aimed at promoting themselves. Results show that meetups have the potential of transforming the way people interact with each other in the digital context to create face-to-face relationships, with primary focus of presenting and recognizing organizers to people with the same professional interest. In addition to theoretical and methodological contributions, this dissertation reveals the contemporary and complex field of relationships. It provides an agenda for future studies dedicated to problematizing the current literature on behavior of individuals in social networks, investigating possible motivators for people to subscribe to groups and, at the same time, aspects that limit their interactions in the digital sphere.

**Keywords:** Meetup. Hybrid community. Practice-based learning. Organizing. Sociomateriality.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Publicações sobre o tema nos principais periódicos nacionais .....	55
Quadro 2 - Publicações sobre o tema nos principais periódicos internacionais ....	57
Quadro 3 - Quantidade de grupos e inscritos por categoria .....	72
Quadro 4 - Detalhamento <i>meetups</i> .....	74
Quadro 5 - Observações de eventos realizadas .....	78
Quadro 6 - Entrevistas em profundidade realizadas .....	85

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Páginas de grupos de compartilhamento.....	26
Figura 2 - Grupos de interesse formatados pelo site.....	30
Figura 3 - Interação no <i>website</i> meetup.com .....	81
Figura 4 - Arquivos disponibilizados através do Google Drive .....	88
Figura 5 - Desenho de pesquisa .....	92
Figura 6 - Mapa cartográfico .....	97
Figura 7 - Ciclo de vida do envolvimento do organizador de <i>meetup</i> .....	100
Figura 8 - Modelo de lista de presença .....	103
Figura 9 - <i>Checklist</i> de atividades I .....	106
Figura 10 - <i>Checklist</i> de atividades II .....	107
Figura 11 - Organização dos eventos .....	107
Figura 12 - Modelo de texto para divulgação do evento no <i>website</i> meetup.com.....	108
Figura 13 - Modelo para cartaz de sinalização da sala .....	108
Figura 14 - Modelo de apresentação do evento para participantes.....	109
Figura 15 - Modelo de e-mail para novos organizadores .....	110
Figura 16 - Apresentação para interessados em participar da organização .....	110
Figura 17 - Configuração da equipe de liderança no <i>webiste</i> meetup.com.....	116
Figura 18 - Exemplo de interação do Entrevistado 05.....	118
Figura 19 - <i>Feedback</i> dos participantes no <i>website</i> meetup.com.....	122
Figura 20 - Avaliação dos eventos pelo <i>website</i> .....	123
Figura 21 - Participantes no evento Mulheres de Produto em 05/jun/2019.....	124
Figura 22 - Descrição dos grupos do <i>meetup</i> na plataforma.....	128
Figura 23 - Quadro de divulgação de vagas utilizando no 'Negócios, metodologia ágil & facilitação'.....	129
Figura 24 - Registro dos participantes antes do início do evento do 'Meetup de Produto' .....	131
Figura 25 - Registro dos participantes antes do início do evento do 'Mulheres de Produto' .....	131
Figura 26 - Dicas de como divulgar o uso do <i>LinkedIn</i> nos eventos do 'Mulheres de Produto' .....	132

Figura 27 - Registro dos participantes durante o evento do 'Meetup de Produto' (I)	134
Figura 28 - Lista de Presença Evento NMFA em 13 de julho de 2019.....	136
Figura 29 - Divulgação de <i>meetup</i> realizado pelo organizador (01) .....	139
Figura 30 - Divulgação de <i>meetup</i> realizado pelo organizador (02) .....	140
Figura 31 - Postagem no Medium sobre organização de <i>meetup</i> .....	141
Figura 32 - Desistência dos participantes .....	145
Figura 33 - Comentários dos participantes no <i>website</i> <i>meetup.com</i> .....	147
Figura 34 - Comentários em postagem no <i>Medium</i> .....	147
Figura 35 - Comentários em postagem no <i>Facebook</i> .....	149
Figura 36 - Registro de evento do Meetup de Produto durante a palestra.....	150
Figura 37 - Registro de evento do Meetup de Produto durante o <i>Fishbowl</i> .....	150
Figura 38 - Organização do espaço após o evento.....	151
Figura 39 - Organização dos eventos em fileiras .....	152
Figura 40 - Organização dos eventos em pequenos grupos.....	153
Figura 41 - Eventos com elevado número de participantes .....	154
Figura 42 - Evento com poucos participantes .....	155
Figura 43 - Práticas identificadas .....	165
Figura 44 - Divulgação do <i>meetup</i> com a <i>#MDPemCasa</i> .....	184
Figura 45 - O "novo normal" pós COVID-19.....	186

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>ESTABELECENDO CONEXÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>DO <i>ON-LINE</i> AO <i>OFF-LINE</i> (NECESSARIAMENTE NESSA ORDEM) ....</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>ORGANIZING: PROCESSOS ORGANIZATIVOS .....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>APRENDIZAGEM BASEADA EM PRÁTICA: OS SABERES EM ATO ...</b>	<b>39</b>
4.1	Noção de Prática .....	40
4.2	<i>Knowing in practice</i> e a Aprendizagem Baseada em Prática.....	45
<b>5</b>	<b>POR QUE ESTUDAR OS <i>MEETUPS</i> À LUZ DA APRENDIZAGEM BASEADA NA PRÁTICA? .....</b>	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>O PERCURSO DA PESQUISA .....</b>	<b>61</b>
6.1	A escolha pelo método cartográfico.....	63
6.2	A inserção no campo .....	70
6.3	As estratégias e os instrumentos de colheita de dados.....	74
6.3.1	<b>Observação Participante e Diários de Campo .....</b>	<b>75</b>
6.3.2	<b>Entrevistas .....</b>	<b>83</b>
6.3.3	<b>Documentos .....</b>	<b>87</b>
6.3.4	<b>Fotos.....</b>	<b>89</b>
6.4	A análise na cartografia .....	92
<b>7</b>	<b>CARTOGRAFANDO OS ESPAÇOS DE <i>MEETUP</i>.....</b>	<b>95</b>
7.1	Conexões do processo de organização do <i>meetup</i> na dimensão <i>on-line</i> e os nós que sustentam a produção do <i>meetup</i> .....	98
7.1.1	<b>Nó dinamicidade: o <i>meetup</i> é um espaço efêmero.....</b>	<b>98</b>
7.1.2	<b>Nó organizando (I): o <i>checklist</i>.....</b>	<b>104</b>
7.1.3	<b>Nó auto-organizado: o modo orgânico de organização .....</b>	<b>111</b>
7.1.4	<b>Nó organizando (II): somos uma organização horizontal .....</b>	<b>114</b>
7.1.5	<b>Nó <i>on-line</i> e <i>off-line</i> (I): as conexões estabelecidas .....</b>	<b>119</b>

7.2	Conexões do evento do <i>meetup</i> na dimensão <i>off-line</i> e os nós que sustentam a constituição do coletivo .....	125
7.2.1	<b>Nó compartilhamento: o que, afinal, compartilhamos? .....</b>	<b>126</b>
7.2.2	<b>Nó reciprocidade: o impacto do organizar para si.....</b>	<b>137</b>
7.2.3	<b>Nó <i>on-line</i> e <i>off-line</i> (II): quem sou eu em cada um deles .....</b>	<b>143</b>
7.2.4	<b>Nó espaço: a disposição dos lugares de fala .....</b>	<b>152</b>
8	<b>ANÁLISE .....</b>	<b>157</b>
9	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>173</b>
9.1	Contribuições do estudo para as dimensões teórica e empírica.....	178
9.2	Limitações do Estudo e Sugestões de Agenda de Pesquisa.....	181
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>188</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista em profundidade com organizadores</b>	<b>201</b>

## 1 ESTABELECENDO CONEXÃO

*Ao mesmo tempo em que o ser humano transforma o seu meio para atender suas necessidades básicas, transforma-se a si mesmo.*

*Teresa Rego*

Antes de iniciar as discussões pertinentes à pesquisa em questão e suas contribuições, exponho os caminhos percorridos até aqui e o porquê das escolhas realizadas. Os contextos que envolvem os saberes e a aprendizagem, bem como o universo da tecnologia (em seus diferentes modos), sempre estiveram presentes em minhas escolhas acadêmicas. Durante o mestrado, visei compreender, pela ótica do *knowing in practice*<sup>1</sup>, os saberes aprendidos e desenvolvidos nas práticas de profissionais cinegrafistas de uma emissora de televisão. Apesar de a pesquisa de mestrado ter sido desenvolvida no meio televisivo – o que parece distante do que hoje se denomina tecnologia –, meus interesses sempre convergiram para a forma como as pessoas relacionam-se com as ferramentas tecnológicas que estão à sua disposição.

Aprofundando leituras e observando pessoas inseridas no mesmo meio que eu – indivíduos de áreas de tecnologia de empresas, as quais não têm como produto final *softwares* –, tive conhecimento de alguns fóruns considerados importantes para o desenvolvimento de seus saberes.

Mais do que afirmar que se vivencia uma nova era – a da informação, da interação e da tecnologia –, é preciso reconhecer seu impacto direto nos processos de comunicação e de educação, causando mudança no modo como a busca pela informação acontece (CAMPOS; ROMERO, 2015). Nos últimos anos, a contínua criação de tecnologias de uso pessoal tem modificado a natureza dos processos comunicativos e o modo de acesso a todo tipo de informação. Conectadas às redes, as pessoas trocam mensagens, dialogam, envolvem-se em relacionamentos profissionais, apaixonam-se, praticam ações ilícitas e participam de projetos de

---

<sup>1</sup> A expressão *knowing in practice* pode ser traduzida como ‘saberes em prática’, porém, devido às restrições de tradução, mantenho, neste texto, a expressão em inglês. O *knowing in practice* representa “um conhecimento em ação, situado no contexto histórico, social e cultural em que ele surge, sendo incorporado por uma variedade de formas e meios. (...) Tal conhecimento é adquirido através de alguma forma de participação, e é continuamente reproduzido e negociado; isto é, sempre dinâmico e provisional” (NICOLINI et al. 2003, p.1).

variadas naturezas. A *Web*<sup>2</sup> é o primeiro grande exemplo de possibilidade de colaboração em rede, em uma escala anteriormente inimaginável, produzindo um fenômeno que se tornou conhecido como colaboração em massa.

A combinação dos dispositivos da Web, capazes de dar suporte a essa inovação colaborativa, com certas normas sociais relacionadas à confiança, ao compartilhamento e à reciprocidade capacita as pessoas a conseguirem realizar, cada vez mais, atividades conjuntas em formatos novos e diferenciados. O *crowdsourcing*<sup>3</sup>, as comunidades virtuais, a colaboração em *wikis*<sup>4</sup> e a produção social são formas de colaboração em massa indissociáveis da lógica da inteligência coletiva, atuando de modo complementar e interdependente (RHEINGOLD, 2012).

Os seres humanos sempre estiveram em contato com a tecnologia, fazendo uso dela e de seus recursos. Hoje, esse contato, esse 'estar-com' consolida-se através de características específicas. Isto indica reestruturação da comunicação como possibilidade de organização social mais democratizada, por oportunizar, pela conexão, a participação de mais pessoas nas decisões significativas de uma comunidade. Igualmente permite manter o conhecimento em movimento de produção cooperativa, de tal maneira que o coletivo inteligente constituído não se configura como um produto, mas como uma força inteligente em ação. Essa força é impulsionada por ações individuais e pelos recursos tecnológicos à disposição (BAIER; BICUDO, 2013).

Os impactos deste processo [O uso da *web* e seus recursos, como as redes sociais] na capacidade de aprendizagem social dos sujeitos têm levado ao reconhecimento de que a sociedade em rede está modificando a maioria das nossas capacidades cognitivas. Raciocínio, memória, capacidade de representação mental e percepção estão sendo constantemente alteradas pelo contato com os bancos de dados, modelização digital, simulações interativas, etc. (BRENNAND, 2006, p. 202).

Para Castells (2005), historicamente as culturas foram geradas pelo compartilhar de espaço e tempo, por pessoas lutando entre si para impor valores e

---

<sup>2</sup> *Web* é o nome pelo qual a rede mundial de computadores internet tornou-se conhecida desde 1991, quando se popularizou devido à criação de uma interface gráfica que facilitou o acesso e estendeu seu alcance ao público em geral.

<sup>3</sup> O *crowdsourcing* combina os esforços de voluntários identificados ou de trabalhadores em tempo parcial, em um ambiente onde cada colaborador, por própria iniciativa, adiciona uma pequena parte para gerar um resultado maior.

<sup>4</sup> Apesar do surgimento do termo estar atrelado a um *software* que permitia edições rápidas de conteúdo, *wiki* passou a ser usado como nome genérico de *websites* colaborativos, ou seja, aqueles cujo conteúdo pode ser modificado pelo usuário.

objetivos à sociedade. Portanto, as configurações espaço-temporais eram importantíssimas ao significado de cada cultura e à sua evolução diferencial. No paradigma informacional, surgiu uma nova cultura – da virtualidade real – que, para o citado autor, é um sistema em que a realidade em si está imersa, por completo, em um ambiente de imagens virtuais, no mundo do faz de conta, onde os símbolos não são apenas metáforas, mas abarcam a experiência real. Segundo o mesmo autor, a tecnologia não determina a sociedade e sim a sociedade dá forma à tecnologia, de acordo com suas necessidades, seus valores e seus interesses.

A evolução das ciências e das técnicas tem progredido rapidamente, trazendo inúmeras consequências para a vida cotidiana. Para a adequação a esse atual contexto, a essa nova torrente de informações, tornam-se necessários filtros especiais para orientação, a fim de que o coletivo humano se adapte, aprenda e invente, sempre com o objetivo de viver melhor. Torna-se, portanto, pertinente e usual o questionamento acerca da contribuição obtida através das recentes ferramentas comunicacionais (DRIGO, 2009).

Seu uso mais útil, em termos sociais, seria sem dúvida fornecer aos grupos humanos instrumentos para reunir suas forças mentais, afim de construir intelectuais ou “imaginantes coletivos”. [...] O papel da informática e das técnicas de comunicação com base digital não seria “substituir o homem”, nem se aproximar de uma hipotética “inteligência artificial”, mas promover a construção de coletivos inteligentes, nos quais as potencialidades sociais e cognitivas de cada um poderão desenvolver-se e ampliar-se de maneira recíproca (LÉVY, 2000, p. 25).

A comunicação mediada por computador viabilizou a formação e a representação de redes sociais, tendo em vista seu potencial de conexão. De acordo com Recuero (2014), uma rede social é representada por atores e conexões. A metáfora de rede proporciona a investigação dos tipos de conexão de um grupo, conforme as interações entre seus atores. Os atores são os indivíduos envolvidos na rede ou, de maneira específica, na internet, as quais podem ser caracterizadas como ferramentas que representam esses atores sociais. Essas ferramentas são os espaços de interação criados pelos atores nos quais eles expressam sua individualidade. A compreensão dos espaços construídos pelos atores viabiliza a observação dos padrões de conexão estabelecidos. As expressões individuais, legitimadas pelos grupos sociais, permitem que os atores sejam percebidos e que a interação social torne-se viável, isto é, a identidade e a personalidade dos atores é reconhecida por meio da comunicação entre eles (RECUERO, 2014).

Através da ideia de que as tecnologias são capazes de promover interação e conexão, é possível vislumbrar que elas também são as responsáveis por oferecer experiências tanto na esfera individual quanto na instância coletiva. Nesses contextos, a sociedade adquiriu novos hábitos, maneiras de trabalhar, viver, comportar-se e relacionar-se. O processo de ensino e aprendizagem não poderia ficar alheio a este paradigma. A educação ganhou outras ferramentas e tornou-se mais dinâmica. Antes o espaço de ensino e aprendizado era delimitado pela escola, hoje o processo mudou devido à imposição de novos ritmos e dimensões na arte de ensinar e aprender (CAMPOS; ROMERO, 2015).

Em teoria, é relativamente simples traçar o percurso histórico de ascensão da tecnologia, de seu potencial de criar conexões e redes sociais e de seu impacto nas ferramentas de comunicação e educação. No entanto, questiono: de que forma esses espaços de construção intelectual coletiva concretizam-se e podem ser percebidos no dia a dia? O espaço do saber é habitado, animado por intelectuais coletivos – imaginantes coletivos –, que estão sempre se reconfigurando. Ele está presente no dia a dia dos indivíduos, mas de modo dissimulado, disperso, mesclado, submetido às exigências da competitividade e da gestão burocrática do Estado (DRIGO, 2009).

Conforme essa concepção, o conhecimento é elaborado por seres humanos, por meio de tecnologias, colaborando com sua ação cognitiva. Para Borba e Villarreal (2006, p. 22, grifo dos autores) “[...] *seres humanos-com-mídia, ser humano-mídia ou seres humanos-com-tecnologias* são metáforas que podem conduzir a compreensões sobre como a produção de conhecimento ocorre”. Os mesmos autores enfocam as mudanças provocadas pela tecnologia, esclarecendo que o conhecimento é qualitativamente diferente nos diversos coletivos humanos, pois uma nova tecnologia resulta em novo coletivo, o qual produz novos conhecimentos.

O conhecimento, que é um processo contínuo, está em constante movimento conforme as possibilidades de distribuição de saberes nas redes sociais. O processo da construção do saber, nesta emergente concepção, significa saber criticar e criar outros conhecimentos (CAMPOS; ROMERO, 2015). As redes sociais apresentam-se como um fenômeno de considerável importância no cenário caracterizado pela chamada sociedade da informação, na qual dispositivos de comunicação e programas de computador configuram-se como objetos materiais ao

redor dos quais existem grupos humanos em uma ação coletiva complexa. Esta configuração considera a ação das redes sociais em torno de uma infraestrutura informacional, evidenciando o advento de um social tecnológico (DI FELICE, 2007; LÉVY, 1999a).

A rede mundial de computadores, conforme explica Lévy (1999a), impulsiona e traz à tona o conceito de ciberespaço, o qual se sustenta essencialmente sobre três alicerces principais: a interconexão, a criação de comunidades virtuais, a inteligência coletiva. As conexões, como elemento de uma rede social, são formadas por laços sociais, resultantes da interação entre os atores. Entende-se que o ciberespaço é um território de debates múltiplos “reforçando competências diferenciadas e aproveitando o caldo do conhecimento que é gerado dos laços comunitários, podendo potencializar a troca de competências, gerando a coletivização dos saberes” (LEMOS 2013, p. 135).

A atual forma de relacionamento, revelada pelas transformações das tecnologias digitais de comunicação e informação, consiste em um cenário no qual a comunicação ocorre de todos para todos e a informação é compartilhada sem o controle de uma entidade centralizadora. Essas tecnologias surgiram “como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento” (LÉVY 1999b, p. 32).

Para Lévy (1999a), o ciberespaço manifesta-se como instrumento de organização de comunidades – de tipos e tamanhos diversos – em coletivos inteligentes. O ciberespaço também se apresenta como ferramenta que possibilita a esses coletivos articularem-se entre si. A participação em comunidades virtuais é usualmente propiciada por meio da interconexão, permitindo a criação de benefícios a seus integrantes e a consecução de determinados objetivos coletivos (RHEINGOLD, 2012).

No entendimento de Lévy (1999c, p.14), a humanidade voltou a ser nômade, mas não se trata de viajar a negócios ou fazer passeios turísticos por regiões geográficas: “O espaço do novo nomadismo não é o território geográfico, nem o das instituições ou o dos Estados, mas um espaço invisível de conhecimentos, saberes, potências de pensamento em que brotam e se transformam qualidades do ser, maneiras de construir sociedade”. Assim, como nômades, sem mapas para serem seguidos frente à paisagem que rapidamente muda e tudo transforma, as pessoas

poderiam se engajar na via da inteligência coletiva, concentrando forças, multiplicando experiências, buscando, em tempo real, soluções para problemas complexos.

O ciberespaço cooperativo deve ser concebido como um verdadeiro serviço público. Essa ágora virtual facilitaria a navegação e a orientação no conhecimento, promoveria troca de saberes [...] O ciberespaço poderia tornar-se o lugar de uma forma de democracia direta em grande escala (LÉVY, 1999c, p.64).

[...] deve-se à velocidade de evolução dos saberes, à massa de pessoas convocadas a aprender e a produzir novos conhecimentos e, enfim, ao surgimento de novas ferramentas (as do ciberespaço) que podem fazer surgir, por trás do nevoeiro informacional, paisagens inéditas e distintas, identidades singulares, espécie cãs desse espaço, novas figuras sócio-históricas (LÉVY, 2000, p. 25).

Castells (2005) preconiza que um novo mundo tomou forma no fim do milênio anterior, resultante de três processos independentes: revolução da tecnologia da informação; crise econômica do capitalismo e do estatismo e a consequente reestruturação de ambos; apogeu de movimentos sociais e culturais, tais como libertarismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo. A interação entre esses processos e as reações por eles desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante, a sociedade em rede; uma nova economia, a economia informacional/global; uma nova cultura, a cultura da virtualidade real. A lógica inserida nessa economia, nessa sociedade e nessa cultura está subjacente à ação e às instituições sociais em um mundo interdependente.

Contrapondo alguns pensamentos – dentre eles o de Lévy –, Rüdiger (2011) propõe-se a fazer uma análise de autores de vertentes mais otimistas em relação ao ciberespaço, explicando que a vida em rede representa a migração da sociedade para o ciberespaço. Trata-se de um processo de emancipação frente à ordem vertical e autoritária de formas previamente existentes de organização da sociedade. O primeiro ponto de análise mais crítico sugerido por Rüdiger (2011) diz respeito à representação dos teóricos em duas distintas percepções do homem moderno: ora como ‘pessimismo cultural’ (orientação minoritária), ora como ‘otimismo societário’ (dominante). Para embasar esse contraponto, o autor defende que se, por um lado, segundo Chris Anderson (2007), as pessoas estão se reunindo, no ciberespaço, em grupos de interesse, deslocando a cultura de massas para nichos diversificados; por outro, Philippe Breton (1995) enuncia o surgimento de uma rede comunicacional capaz de dispensar a interação presencial, resultando na pacificação dos povos através de um culto narcísico do ego.

A cibercultura é um exemplo forte dessa vida social que se quer presente e que tenta romper e desorganizar o deserto racional, objetivo e frio da tecnologia moderna. É necessário, assim, estarmos atentos para não sucumbir a um academicismo pessimista que isola ou a um otimismo histérico que só vê maravilhas (LEMOS, 2013).

Rüdiger (2011) cita Pierre Lévy como exemplo de teóricos que depositam expectativas utópicas nas mudanças trazidas pela tecnociência. Para Lévy, a internet representa um espaço marcado por agilidade, criatividade e cooperação entre as pessoas. Rüdiger (2011) expõe que o entendimento de Lévy acerca da cibercultura é “fruto da composição dialética do pensamento tecnológico com um humanismo iluminista carente de autocrítica” (p. 163) e finaliza conceituando a cibercultura como “uma formação prática e simbólica que expressa e, às vezes, articula para o homem comum as circunstâncias e antagonismos humanos e sociais que vão surgindo agora, com a progressiva informatização da era maquinista que nasce no século XVII” (p. 285).

Os efeitos da democratização da internet são inúmeros, assentam-se na tecnologia, no simbolismo, no imaginário, na socialidade, dentre outros tantos nichos. Esses efeitos integram algo que pode ser denominado como cibercultura e que, em essência, guarda a sinergia entre as novas tecnologias (LEMOS, 2013). Em contrapartida, embora não seja intenção dar conta destas questões nessa pesquisa, ressalto que, conforme Bolesina e Gervasoni (2015) expõem, a internet engendra um cenário que traz desafios tanto sociais como jurídicos. Os desafios de primeiro grau dizem respeito àquelas questões que tratam do acesso à internet propriamente dito, entre os quais estão os temas que envolvem a ciberexclusão. Os desafios de segundo grau dizem respeito às situações que envolvem outros direitos no uso da internet, sendo eles: as polêmicas envolvendo a privacidade, a proteção de dados, a vigilância, o *ciberbullying*, o teletrabalho, os cibercrimes, a neutralidade, os direitos autorais e do consumidor, entre tantos outros. Neste conjunto de situações, a internet é mais o ambiente dos problemas (ou, no mínimo, o contexto) e menos o problema em si.

Diante de tantas discussões acerca da internet, do ciberespaço, dos novos espaços colaborativos, da construção de saberes no campo virtual e de um amplo leque de oportunidades e de críticas sobre a forma como se lida com esse excesso de tecnologia e comunicação, indago: como se criam e se constituem realmente esses espaços ‘invisíveis’ de conhecimento? Estariam eles alicerçados apenas em uma vertente tecnológica e *on-line* – em que o contato físico se perde – ou o

chamado ciberespaço surge como uma alavanca para a concretização de novos mecanismos para formação de uma ‘inteligência coletiva’? – utilizando a expressão de Lévy para tal conceituação.

Um estudo desenvolvido por Chih-Hui Lai<sup>5</sup> sobre grupos mistos (*on-line* e *off-line*) demonstrou que, apesar de toda a tecnologia existente e das facilidades de os indivíduos pertencerem a grupos *on-line*, a importância da interação face a face nas atividades associativas não foi reduzida (LAI, 2014).

Devido ao predomínio do uso da internet por associações voluntárias, para diferentes fins, a maior parte das pesquisas concentra suas investigações na transformação tecnológica que as interações e as formas de colaboração têm sofrido, acumulando resultados sobre as atividades *on-line* dominantes com interação física esporádica. Ainda são escassos os estudos sobre como ocorrem as interações presenciais iniciadas em redes *on-line* e como esses grupos são compostos, mantidos e consolidados, de acordo com os interesses individuais e coletivos de seus membros.

O crescimento de tecnologias de comunicação e de ações coletivas – quer *on-line*, quer *off-line* – configuraram, ao longo do tempo, novas formas de aprendizagem. No entanto, as teorias existentes ainda não se revelam suficientes para explicar alguns movimentos impulsionadores dos processos de aprendizagem coletivos. Refletindo sobre o pressuposto da existência de uma denominada ‘inteligência coletiva’ –, a qual passa a ser aqui denominada saberes coletivos – que extrapola as redes sociais e o mundo digital, pretendo iniciar uma discussão acerca do processo organizativo de movimentos de compartilhamento de conhecimento e saberes, em que os atores, ao invés de serem considerados sujeitos solitários e autossuficientes, passam a ser vistos como protagonistas deste processo. Com esta finalidade, escolhi, como campo, os *meetups*, fenômeno apresentado na próxima seção.

**A compreensão da aprendizagem a partir das práticas que constituem os processos organizativos dos *meetups* é o fenômeno em foco neste trabalho**, sendo o *meetup* aqui tratado como um fenômeno relacional e efêmero. “A teoria da prática, com a ênfase em explicar a constituição emergente do mundo

---

<sup>5</sup> Chih-Hui Lai, em um estudo, entrevistou 34 organizadores de grupos do *website* meetup.com, para entender o movimento que ele chamou de *mixed-mode groups*: grupos mistos que interagem *on-line* e *off-line*, com o objetivo de realizar colaboração voluntária.

sociomaterial através da microdinâmica da vida cotidiana nas organizações, é uma abordagem que pode nos permitir fazer essa contribuição” (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

O interesse em uma lente de prática dentro de estudos de organização é um desenvolvimento importante na gama de ideias e abordagens que os especialistas usam para estudar fenômenos organizacionais. Ao se concentrar no empirismo da prática, entendemos os fenômenos organizacionais como dinâmicos e realizados nas ações atuais e cotidianas. Ao se concentrar na teoria da prática, entendemos as formas mutuamente constitutivas em que a agência é moldada, mas também produz, reforça e muda suas condições estruturais. Ao se concentrar na ontologia prática, entendemos que são práticas que produzem a realidade organizacional, ou parafraseando James (1956, pág. 104), é praticamente todo o caminho para baixo (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

A escolha do campo de estudo e a opção pela lente teórica para essa análise sustentam-se na possibilidade de os estudos baseados em prática subsidiarem a academia com pesquisas que lidem com realidades contemporâneas como multiplicidade, transitoriedade e dispersão (LAW; URRY, 2004).

Para elaboração da questão de pesquisa e dos objetivos, considerei a característica relacional do *meetup*, apoiada pela ideia do *enactment*<sup>6</sup>, como algo que não existe *a priori*. O *enactment*, segundo Law (2000, p. 349), “trata de algo, uma ocasião numa localidade, um conjunto de ações com uma série de efeitos”, e demonstra que as relações e as realidades estão sendo criadas indefinidamente em um processo contínuo de produção e reprodução, não possuindo *status*, permanência ou mesmo realidade fora desse processo relacional (LAW, 2002).

Para subsidiar a formulação da questão-problema e dos objetivos dessa pesquisa a respeito do aspecto processual das relações que se estabelecem nos eventos de *meetup*, alguns conceitos foram previamente aprofundados:

1. **noção de ‘processos organizativos’** – *organizing*: as organizações são vistas, através de seus processos de organização, como um esforço para compreender “como as organizações acontecem” (SCHATZKI, 2006), adotando o verbo (organizar) e não mais o substantivo (organização) (COOPER; LAW, 1995);

2. **noção de prática de ‘saberes em ato’** – *knowing in practice*.

---

<sup>6</sup> O termo *enact* foi utilizado por Mol (2002) para dizer que nenhum objeto existe sem estar articulado às práticas que o produzem e o fazem existir. Em inglês, *enact* possui dois sentidos distintos: como encenar, representar um papel e como fazer existir, promulgar, fazer. Neste projeto, a palavra *enact* é traduzida pela expressão ‘fazer existir’. Em algumas passagens do texto, o sentido de *enact* é expresso pela palavra *performar* e suas variações: *performatividade*, *performativo*.

Convergir para a ideia de que saberes em ato - *knowing in practice* – é um processo dinâmico, construído e reconstruído por meio de uma rede de relacionamentos que permite compreender como os saberes coletivos, a ideia de processo organizativos – *organizing* – (BAKKEN; HERNES, 2006) e os movimentos aqui denominados *meetup* aproximam-se da proposta de coletivo independente, dinâmico e vivo. Os movimentos estão recorrentemente se adequando aos mais variados fatores externos que possam atingir o grupo, reorganizando os interesses em prol do saber coletivo. Suas formas de organização só podem ser compreendidas na ação do organizar e nas relações ali constituídas, de maneira fluida, sem início nem fim. A aproximação dos conceitos expostos até aqui possibilita entender as novas construções de espaços de saber e colaboração surgidas no mundo atual, voltando a inserir, na discussão, o presencial e o *on-line* como forma de interação possível e desejada.

Da contextualização temática e da revisão de literatura, acerca dos 'processos organizativos', dos saberes em ato e dos *meetups*, diversas indagações emergiram. Como ocorre o coengendramento do *on-line* com o *off-line*? De que forma se estabelecem as relações deste organizar-se que, à primeira vista, parece marcado pela transitoriedade, possuindo duração limitada?

Estamos nos referindo a um certo modo de conceber a relação, na qual esta comparece como agenciamento, espaço-tempo entre plano relacional produtor dos termos, e não como uma relação entre termos já constituídos. As relações mudam em função de circunstâncias, ações e paixões, produzindo sempre novos termos ou novos sentidos aos termos. O que significa dizer que o sentido é dado não por uma natureza imutável dos termos, mas pelos agenciamentos/relações que, em cada lugar e a cada momento histórico, acontecem entre os termos. (ESCOSSIA, 2009, p. 690)

De que forma uma ação coletiva organiza-se por e para essas novas formas de associações humanas? Como ocorrem as relações entre os atores envolvidos na organização dos *meetups*? Qual o papel da sociomaterialidade, da tecnologia, do tempo e do espaço? Que vias de acesso permitiriam a compreensão destes coletivos? Como estudar este fenômeno emergente e dinâmico, uma lógica de organização fundamentalmente diferente, considerando a dimensão espaço-tempo? Como ocorrem os processos organizativos e de aprendizagem no contexto de organização dos *meetups*?

Não tenho a pretensão de responder todas as indagações aqui explanadas, no entanto elas se mostram relevantes para problematizar o tema em questão e iniciar uma reflexão sobre ele. Considerando minhas inquietações, formulei a

proposta para a condução da pesquisa: **compreender como se configura a aprendizagem nos processos organizativos no contexto dos *meetups***, à luz da teoria baseada em prática.

Visando atingir o objetivo geral e esclarecer algumas das questões anteriormente formuladas, pretendo, nesse estudo:

- a) identificar e analisar os principais atores e suas relações no contexto dos *meetups*;
- b) analisar os elementos que constituem os processos organizativos nos *meetups* pesquisados;
- c) analisar os saberes e as práticas performadas nos processos organizativos identificados.

As discussões que fundamentam o argumento dessa tese estão organizadas em oito capítulos posteriores a esta introdução. Na segunda seção, apresento a contextualização do movimento dos *meetups*, partindo de uma explanação geral sobre suas origens, as características que demonstram sua contemporaneidade e alguns exemplos de grupos existentes, finalizando com a demonstração da plataforma que utilizei para buscar os grupos de estudo dessa investigação.

No terceiro capítulo, inicio a discussão das bases teóricas que adotei com apoio na literatura dos processos organizativos – aqui denominados *organizing*. No capítulo quatro, alicerçada na literatura da aprendizagem baseada em prática, dou sequência ao aprofundamento teórico necessário para o entendimento dos *meetups*. A justificativa para a escolha do campo de pesquisa e a importância das discussões feitas ganharam um capítulo exclusivo, o capítulo cinco.

Os caminhos metodológicos construídos e percorridos por mim estão descritos no capítulo seis. Nele apresento a forma de inserção em campo, discorro sobre as técnicas de coleta de dados utilizadas em cada fase da pesquisa e abordo a cartografia como estratégia também para a análise de dados.

No capítulo sete, revelo os espaços visitados – cartografados – durante meu trajeto de pesquisa, alternando entre os universos *on-line* e *off-line* e explicitando as particularidades de cada dimensão. No capítulo oito, respondo a cada objetivo específico, articulando a problematização teórica e os dados apresentados.

Na seção nove, retomo o objetivo da pesquisa, destaco suas contribuições teóricas, metodológicas e a possibilidade de estudos futuros sobre o tema central.

## 2 DO ON-LINE AO OFF-LINE (NECESSARIAMENTE NESSA ORDEM)

Muito se tem falado sobre a formação de redes sociais e a interação cooperativa de seus indivíduos na estruturação de um saber comum. O ‘coletivo inteligente’ constitui-se como uma comunidade coesa e interligada pelo conhecimento elaborado colaborativamente. Neste modelo, as pessoas estão conectadas através de suas redes pessoais, ligando-se a outras com as quais escolhem se associar. A utilização da internet e, mais especificamente, das redes sociais gerou forte impacto na forma como as pessoas conectam-se e relacionam-se socialmente. As redes sociais como atualmente conhecidas – por exemplo, Facebook e Twitter – apoiam os usuários tanto a manterem amizades existentes como a buscarem novas (WANG; WELLMAN, 2010).

Grande parte dos estudos recentes sobre movimentos sociais através de redes sociais focalizam o papel das tecnologias da informação; como a tecnologia afeta a comunicação; a organização dos movimentos sociais (por exemplo, Bennett, 2012; Garrett, 2006; Hensby, 2017; Liu, 2016<sup>7</sup>), no entanto menos atenção tem sido dada aos movimentos surgidos em torno de uma tecnologia da informação ou de uma inovação digital. Os estudos sobre os movimentos da tecnologia da informação estão amplamente limitados a dois grupos: *hackers* (por exemplo, Coleman, 2013; Lu et al., 2010; Uitermark, 2017<sup>8</sup>) e comunidades de código aberto (por exemplo, Hertel; Niedner; Herrman, 2003; von Krogh; Spaeth; Lakhani, 2003; O'Mahony; Bechky, 2008<sup>9</sup>) (KURKI, 2017).

---

<sup>7</sup> BENNETT, L. The personalization of politics: Political identity, social media, and changing patterns of participation. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 644, p. 20–39, 2012.

GARRETT, K. Protest in an information society: a review of literature on social movements and new ICTs. **Information, Communication & Society**, v. 9, n. 2, p. 202–224, 2006.

HENSBY, A. Open networks and secret Facebook groups: exploring cycle effects on activists' social media use in the 2010/11 UK student protests. **Social Movement Studies**, v. 16, n. 4, p. 466–478, 2017.

LIU, J. From ‘moments of madness’ to ‘the politics of mundanity’ - researching digital media and contentious collective actions in China. **Social Movement Studies**, v. 16, n. 4, p. 418–432, 2016.

<sup>8</sup> COLEMAN, G. Coding freedom. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2013.

LU, Y.; LUO, X.; POLGAR, M.; CAO, Y. Social network analysis of a criminal hacker community. **Journal of Computer Information Systems**, v. 51, n. 2, p. 31–41, 2010.

UITERMARK, J. Complex contention: analyzing power dynamics within Anonymous. **Social Movement Studies**, v. 16, n. 4, p. 403–417, 2017.

<sup>9</sup> HERTEL, G.; NIEDNER, S.; HERMAN, S. Motivation of software developers in open source projects: An internet-based survey of contributors to the Linux kernel. **Research Policy**, v. 32, p. 1159–1177, 2003.

Embora a maioria das interações, nessas comunidades, permaneçam *on-line* (ou seja, formadas e com interações através de redes de relacionamento e de outras ferramentas de tecnologia que permitem interações em qualquer lugar e a qualquer hora), em vários casos os relacionamentos *on-line* migram para configurações *off-line*. Os modelos exclusivamente *on-line* têm ganhado novo formato nos últimos anos, adaptando-se para incentivar o encontro presencial – como eventos organizados pelo Facebook e aplicativos de namoro.

No entanto, outro tipo surgiu com o objetivo de facilitar a interação *off-line*, as denominadas comunidades híbridas. Elas diferem das redes sociais *on-line*, pois têm como objetivo específico incentivar o contato *off-line* entre os membros, os quais se reúnem para organizar encontros presenciais com outras pessoas que tenham demonstrado interesse na temática do grupo. Sendo a interação *off-line* o objetivo das comunidades híbridas, a parte *on-line* serve como uma plataforma de comunicação, na qual os usuários podem se conectar e planejar experiências *off-line* que geralmente ocorrem entre membros que anteriormente não se encontravam presencialmente (WEINBERG; WILLIAMS, 2006).

A migração dos relacionamentos *on-line* para configurações *off-line* acontece através de auto-organizados *meetups* (SHEN; CAGE, 2013). Para melhor entendimento das discussões subsequentes, explico brevemente dois pontos. O primeiro trata do conceito de *off-line* que, nesse contexto de comunidade e compartilhamento, remete ao contato e à interação presenciais, em que os membros desses grupos têm a oportunidade de se reunir fisicamente e vivenciar uma experiência distinta das relações construídas em redes *on-line*. O segundo ponto trata do conceito de *meetup*, ressaltando sua definição inicial: *meetups* são encontros presenciais e informais em que as pessoas conversam e trocam experiências, sendo muitos deles organizados através de redes *on-line*.

Tais grupos são criados e organizados *on-line* para interagir fisicamente em formas geograficamente definidas (LAI, 2014). Alguns estudos indicam que a experiência de um encontro *off-line* – aqui denominado *meetup* – assemelha-se a experimentar um fórum *on-line* sem auxílio do computador, no qual as pessoas com

---

VON KROGH, G.; SPAETH S.; LAKHANI, K. Community, joining, and specialization in open source software innovation: a case study. **Research Policy**, v. 32, p. 1217–1241, 2003.  
O'MAHONY, S.; BENCHK, B. Boundary organizations. Enabling collaboration among unexpected allies. **Administrative Science Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 422–459, 2008.

quem se dialoga ou a quem se admira concretizam-se e acrescentam novos significados aos saberes.

*Meetups* não são um fenômeno recente. Eles foram documentados tão cedo quanto a emergência de comunidades virtuais e em vários gêneros comunitários. Por exemplo, membros do "WELL", uma das mais antigas, começaram a organizar reuniões regulares em 1989 (RHEINGOLD, 1993). Era então muito comum os participantes dos sistemas multijogadores (MUD) levarem seus relacionamentos *on-line* para o mundo *off-line* (TURKLE, 1995).

Atualmente, o fenômeno *meetup* assumiu maiores proporções, principalmente no Brasil, onde se observam diversos movimentos dessa natureza, que não se esforçam para serem alvo de publicidade e conquistam partícipes cujo grupo vai se restringindo, conforme os temas de interesse. Se por um lado existe uma organização discreta, por outro, existem plataformas que formalizam – e facilitam – a logística de organização desses conjuntos, bem como a participação de novos elementos. Um exemplo é o *meetup.com*, um *site* que conecta os integrantes em grupos centrados de interesses compartilhados. Eles são criados por membros que organizam reuniões *off-line* através do *site*, oferecendo uma maneira para se encontrarem e interagirem com pessoas com interesses semelhantes. O *meetup* cresceu e tornou-se uma comunidade extensa e ativa, totalizando 9,5 milhões de integrantes, divididos em 92 mil grupos, conforme a localização e o interesse. A popularização de plataformas como o *meetup.com* ocorreu por promoverem estrutura e conveniência *on-line* para as pessoas organizarem e descobrirem eventos *off-line* (CHEN et al., 2019). Neste ano de 2020, já contabiliza 84 mil ‘encontros’ *off-line* acontecendo semanalmente, alcançando o recorde de acesso de pessoas que procuram maior contato *off-line* com outros participantes com os quais têm algo em comum.<sup>10</sup>

Apesar de o fenômeno não ser tão recente quanto se imagina, o *website* *meetup.com* redefiniu os encontros *off-line*, os denominando *meetups*, um símbolo de linguagem comum utilizado pela comunidade. Cada qual usa um termo específico que se refere aos membros. Estes símbolos de linguagem são muito

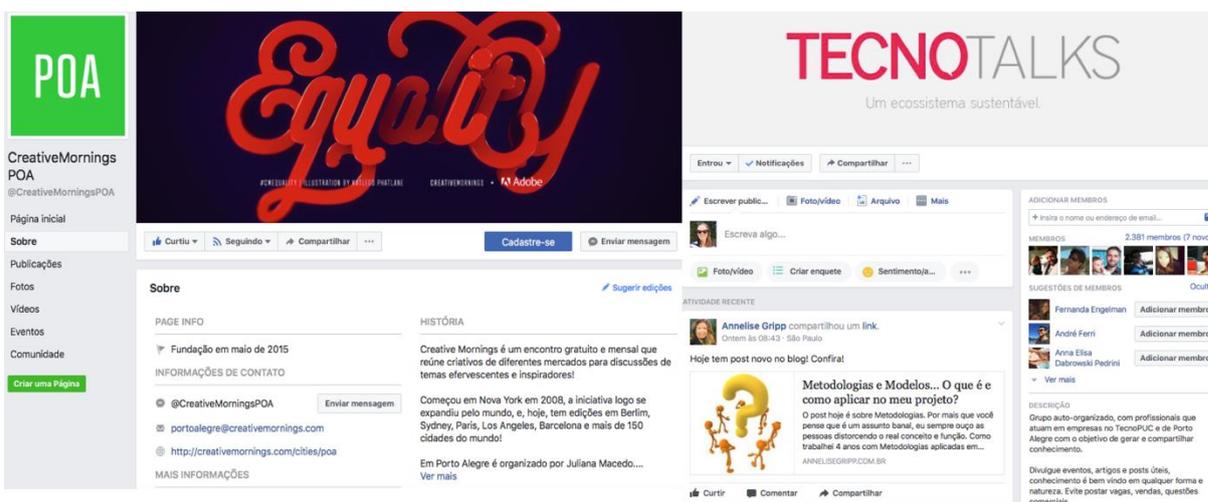
---

<sup>10</sup> Informações do *meetup.com*, sessão ‘Mídia’. Disponível em: <https://www.meetup.com/pt-BR/media/>. Acesso em: 27 mai. 2020. Em 2017, esse número era de 280 mil encontros ocorrendo mensalmente, com informações do *meetup.com*, sessão ‘Sobre nós’. As informações são da plataforma como um todo e não se restringem apenas à realidade brasileira. Disponível em: <https://www.meetup.com/pt-BR/about/>. Acesso em: 15 jul. 2017.

poderosos na criação de um vocabulário comum a todos (PIPER, 2012; SANDER, 2005).

Neste estudo, lança-se o olhar sobre os encontros *meetup* organizados e divulgados no *website* citado anteriormente. Uma breve pesquisa de caráter exploratório permitiu, no entanto, identificar que, apesar de o *website* propagar os encontros e torná-los mais reconhecidos, existem inúmeros outros grupos que se reúnem e se utilizam do conceito de *meetup* para criar elos de confiança e inteligência coletiva, alicerçada na troca e na consolidação de saberes compartilhados. Dois deles, além dos existentes no *site* meetup.com, estão exemplificados na Figura 1. São páginas de *Facebook* ou *sites* que permitem às pessoas tomarem conhecimento dos encontros e inscreverem-se, além de compartilharem outras experiências dentro do universo *on-line*.

Figura 1 - Páginas de grupos de compartilhamento



Fonte: Página dos grupos CreativeMornings<sup>11</sup> e TecnoTalks<sup>12</sup> no Facebook.

Existe uma lacuna de conhecimento entre os movimentos puramente *on-line* e os movimentos que possuem alguma característica *off-line*. Essa lacuna tornou-se preocupação fundamental nos estudos organizacionais, desde o momento em que, na atual sociedade da informação, as tecnologias digitais passaram a ter o poder de moldar estruturas sociais, políticas, empregos e o modo como os negócios são feitos (WEBSTER, 1994).

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/CreativeMorningsPOA/about>. Acesso em: 15 jul. 2017.

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/groups/tecnotalks/>. Acesso em: 15 jul. 2017.

Os estudos sobre os fenômenos *meetup* ainda são reduzidos, mas alguns deles evidenciam argumentos sólidos sobre sua forma de organização. Marleena Kurki, em sua tese de mestrado, apresentada em 2017, descreve a organização do movimento social materializado através do *meetup Helsinki Ehtereum*<sup>13</sup> e discute os espaços organizados para a ação coletiva. Marleena apresenta diferentes perspectivas sobre os movimentos sociais, mas concentra seu estudo de caso nas configurações de reunião do grupo, que são analisadas através de um modelo triangular que combina a rede, a instituição e os elementos organizacionais. Como tal, o estudo serve como validação empírica do quadro triangular organização–rede–instituição apresentado por Haug (2013).

O conceito de Haug (2013) concernente aos movimentos organizacionais apresenta nova contextualização, pela qual a organização pode ser vista como estruturada sobre decisões relativas a elementos organizacionais-chave. Sua perspectiva considera que a rede é baseada em relações, confiança e normas.

Um ponto de vista interessante, proposto por Ahrne e Brunsson (2011), define os cinco elementos organizacionais-chave: membros, hierarquia, monitoramento, sanções, regras. Esta perspectiva introduz uma visão de organização baseada na decisão do estudo do movimento social como um espaço e ajuda a compreender a complexa realidade da organização. Ahrne e Brunsson (2011) fazem distinção entre organizações formais e parciais, definindo as últimas como aquelas com menos de cinco elementos organizacionais. Os movimentos sociais tendem a ter menos que todos os elementos de uma organização completa, por não serem considerados necessários (por exemplo, sanções ou incentivos não são necessários para estabelecer ação coletiva) ou por que a razão para organizar é estabelecer uma alternativa (por exemplo, organizar ideal igualitário sem hierarquia) (AHRNE; BRUNSSON, 2011).

Esses espaços parcialmente organizados (neste caso, os *meetups*) podem ser localizados dentro e ao redor das organizações e, especialmente, entre elas. Por existirem nas linhas externas de organizações completas, eles funcionam como um ponto de encontro interorganizacional de atores de múltiplos campos (AHRNE; BRUNSSON, 2011; FURNARI, 2014). Os espaços intermediários também podem

---

<sup>13</sup> Grupo de encontros do *website meetup*, que discute uma plataforma *blockchain* nascente, a Ethereum.

ser vistos como locais interorganizacionais, fornecendo tanto uma estrutura para os grupos se coordenarem quanto integrando as necessidades e as visões dos grupos (GERHARDS; RUCHT, 1992). Tais espaços oferecem um cenário frutífero para geração de novas práticas (FURNARDI, 2014) e difusão de ideias, estratégias e práticas (TÖRNBERG; TÖRNBERG, 2017). Os encontros podem servir como espaços coletivos para o campo e a interação interorganizacional (HAUG, 2013).

Além da dimensão que trata sobre os elementos organizacionais, outro ponto importante para a discussão são as relações estabelecidas nessas reuniões. Para alguns autores, os *meetups* iniciados na Web são tão ricos para seus participantes quanto as interações *on-line*: ambas as formas produzem capital social entre seus membros e são um exemplo da maneira como as redes sociais da internet ampliam-se ou até tornam-se comunidades (MUNSON, 2006). Os *meetups* produzem relações de confiança em que as pessoas ajudam-se e apoiam-se mutuamente.

Para que os *meetups* consolidem-se e adquiram relevância junto a seus integrantes, estes devem acreditar que o encontro oportunizará um resultado positivo e, por conseguinte, prossigam as reuniões com base nessa crença. A confiança deve existir para que os membros conectem-se uns aos outros, pois é preciso haver 'confiança *on-line*' para que ela funcione (FENG; LAZAR; PREECE, 2004). Os *meetups* são capazes de criar subcomunidades baseadas em laços físicos e relacionais. Os integrantes do *meetup* juntam-se a grupos de interesse que se organizam e se reúnem em sua região geográfica.

Estarem alicerçados em laços relacionais é importante para garantir a confiança entre os participantes, a qual será a base da decisão de se reunirem ou não. A reciprocidade generalizada ocorre quando uma pessoa faz algo de valor para outra "sem esperar nada imediatamente em troca e talvez sem mesmo conhecê-lo, confiante de que no caminho você ou outra pessoa vai retornar o favor" (PUTNAM, 2000). Descrita como '*pool* de boa vontade', a reciprocidade generalizada está associada a comunidades de prática, nas quais os membros contribuem por terem confiança de que também eles se beneficiarão no futuro (WENGER; McDERMOT; SNYDER, 2002). Eles agem sabendo que o fortalecimento valorativo significa benefício a todos. O alinhamento com a força e a contribuição da comunidade está intrinsecamente associado à construção de confiança e de coesão (BAKER, DUTOON, 2007).

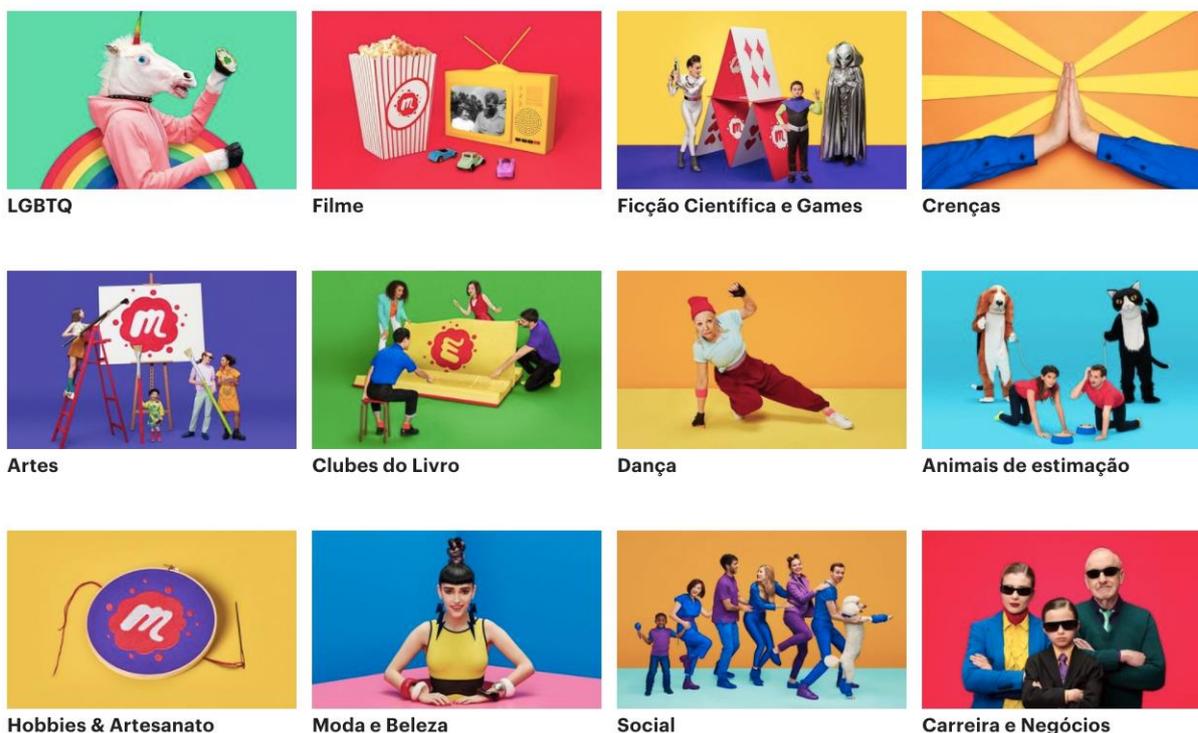
Como as comunidades visam reunir pessoas que não estavam previamente familiarizadas entre si no mundo físico, confiar em vínculos relacionais para inicialmente atrair a adesão é um componente importante do processo de desenvolvimento. A crença de que participar de uma comunidade *on-line* levará a interações positivas cresce à medida que os membros envolvem-se em atividades *off-line*. Através de interações *off-line*, os sujeitos vivenciam novos relacionamentos e experiências que enriquecem suas vidas e mostram-se socialmente benéficos.

Considerando a perspectiva de uma instituição para os *meetups*, os participantes confiam que compartilham um acordo latente sobre normas, valores e práticas de organização, que são encenados e confirmados em reuniões, através de rotinas e rituais (HAUG, 2013). As práticas culturais estabelecidas podem ser chamadas de estilo de encontro. O estilo de reunião pode determinar quais aspectos são decididos e quais não são, por exemplo, a necessidade de selecionar um coordenador de reunião.

A natureza híbrida exclusiva dessas comunidades tem a vantagem de satisfazer as necessidades do usuário e proporcionar benefícios aos participantes. Elas suscitam adesão, contribuição, interação e comprometimento, porque os membros sentem que sua participação na rede tem impacto positivo em sua vida (PIPER, 2012).

A criação de um *site* ou de páginas em rede sociais, que permitam às pessoas conectarem-se com base em interesses ou valores compartilhados, pode incentivar a noção de comunidade. O *meetup* facilita a criação de grupos que compartilham um interesse, objetivo ou *hobby*. Na página inicial do *site* (Figura 2), existem inúmeros grupos de interesse predefinidos, que abrangem desde a arte até carreiras e negócios. Quando determinado grupo é criado na página, o usuário seleciona temas que são enfocados por aquele *meetup*, então o *site* insere o *meetup* criado em determinado grupo de interesse. As semelhanças de propósito impulsionam o sentimento de pertencimento, aproximando os membros como um todo, os tornando mais próximos de outros usuários (HERSBERGER; MURRAY; RIOUX, 2007).

Figura 2 - Grupos de interesse formatados pelo site



Fonte: página inicial meetup.com

Embora tais *sites* sejam concebidos e criados no mundo virtual, atraindo pessoas com interesses semelhantes, é a atividade *off-line* que os ajuda a crescerem mais fortemente e a prosperarem. Nos *meetups*, a interação *off-line* com outros participantes é um método vital de atuação que ajuda a aprofundar os laços com a comunidade. Para incentivar níveis intensos de participação *off-line*, o *design* físico do *meetup* inclui várias ferramentas de comunicação e abre oportunidade para que os partícipes hospedem outros encontros *off-line*. Os membros podem se comunicar uns com os outros através de mensagens privadas, de painéis de discussão e em páginas específicas em ambos os sistemas. Ao fornecer múltiplas formas de comunicação, o *meetup* torna mais fácil atuar na comunidade participando de um discurso *on-line* (PIPER, 2012), possibilitando que as dimensões *on-line* e *off-line* dos grupos coexistam, se entrelacem e, segundo Chen et al. (2019), impactem positivamente uma às outras.

Diferente dos grupos puramente *on-line*, os mistos são mais propensos a serem influenciados por contextos físicos. Após a formação de um grupo, a necessidade de manipulação de logística e de conexões dentro e entre grupos torna-se crítica para manter sua continuidade (LAI, 2014). A capacidade de todos os membros para organizar atividades *off-line* também é importante para o

crescimento do movimento, pois permite que cada um contribua para a preservação da atividade *off-line*. Os integrantes não precisam esperar uns pelos outros para iniciar grupos e planejar encontros *off-line*, pois a proposta do *meetup* reforça que eles são capazes de fazê-lo por si mesmos, tornando mais fácil participar como organizador (PIPER, 2012).

Durante o estudo de LAI (2014), o comparecimento aos encontros *meetup* foi inferior ao tamanho da associação e dos confirmados para participação, conforme listado na respectiva página da Web. Os organizadores revelaram que, à medida que os grupos se tornam estáveis, surge um núcleo de membros leais. Muitas vezes, a cada nova reunião, há rostos novos ou visitantes misturados com participantes regulares. Em alguns grupos, é comum que as pessoas participem apenas de eventos específicos que as interessem.

Os movimentos *meetup* baseiam-se na constituição de grupos e de fóruns *on-line* que se propagam e extrapolam para o mundo *off-line*, seja pela necessidade de confirmação daquela experiência *on-line*, seja pela materialização de pessoas que antes interagiam somente pela Web.

Embora se tenha muito a celebrar quanto aos movimentos atuais, deve-se também avaliar como alguns grupos são utilizados na reinvenção da produção lucrativa de algumas indústrias (JENKINS, 2006). Apesar de sua essência colaborativa e focada no compartilhamento de conhecimento entre os membros com o genuíno objetivo de troca, existem grupos de colaboração que se assemelham mais aos de *crowdsourcing*<sup>14</sup>, com vistas ao desenvolvimento de negócios e ao amadurecimento de ideias de *startup*<sup>15</sup>. Muitas dessas organizações tendem a utilizar esses espaços de colaboração e o conceito do *meetup* para atrair pessoas com algum conhecimento para colaborarem com seus projetos financeiros

---

<sup>14</sup> O termo foi criado em 2005, sendo definido, no dicionário Merriam-Webster, como o processo de obtenção de serviços, ideias ou conteúdo, mediante a solicitação de contribuições de um grande grupo de pessoas e, especialmente, de uma comunidade *on-line*, em vez de usar fornecedores tradicionais ou uma equipe de empregados. O *crowdsourcing* combina os esforços de voluntários identificados ou de trabalhadores em tempo parcial, em um ambiente onde cada colaborador, por própria iniciativa, adiciona uma pequena parte para gerar um resultado maior. O *crowdsourcing* distingue-se de terceirização pelo fato de o trabalho ser feito por um público indefinido, em vez de ser encomendado ou atribuído a um grupo especificamente designado para realizá-lo. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>.

<sup>15</sup> Um exemplo de práticas como essa é discutido no *site* da revista de negócios Exame (<http://exame.abril.com.br/pme/como-funcionam-os-meetups/>). Nessa matéria, observa-se como alguns grupos identificam essa prática como um momento para *networking* e para aceleração de negócios.

ou filantrópicos. O conceito do *meetup* e sua essência colaborativa estão atrelados, nesta pesquisa, aos grupos que não possuem objetivos financeiros e tão pouco filantrópicos.

A contextualização mais detalhada sobre o universo do *meetup* e especificamente sobre a dinâmica do *website* meetup.com proporciona maior familiaridade com esse modelo mais recente de interação entre pessoas e começa a indicar os desafios que se lançam aos modelos de organização, situando a importância do primeiro fenômeno a ser explorado teoricamente nesse estudo: os processos de organizativos.

### 3 ORGANIZING: PROCESSOS ORGANIZATIVOS

Inspirada no estilo de pensamento pós-moderno, nesta seção proponho fomentar uma discussão sobre os processos de organizar, através de um novo olhar para as organizações e seus fenômenos, os quais passam a ser compreendidos como realizações, como resultados de processos heterogêneos contínuos e em constante produção, gerando aparente estabilidade.

Habitualmente se interpreta o conceito de organização como um sistema social limitado, com estruturas e objetivos específicos, e que atua, geralmente, de forma racional e coerente (COOPER; BURRELL, 1988), como uma espécie de ferramenta ou estrutura voltada para a consecução dos objetivos de um grupo (CZARNIAWSKA, 2013).

O surgimento dos estudos sobre o organizar (*organizing*) tiveram como inspiração as questões sobre a capacidade das então renomadas teorias organizacionais que se propunham explicar fenômenos organizacionais mais complexos. Além disso, havia questionamentos sobre se a abordagem tradicional estaria distanciando os pesquisadores de um entendimento mais amplo do que é uma organização e de como são realizadas as ações e os processos de organizar. Assim, os estudos sobre o organizar (*organizing*) representam uma abordagem processual em que as organizações e os fenômenos organizacionais são compreendidos como processos de organização e não como entidades fixas, homogêneas e estáveis (WEICK, 1979; CHIA, 1995; COOPER; LAW, 1995; CZARNIAWSKA, 2004).

O foco das discussões assente na noção de *organizing*<sup>16</sup> demonstra um esforço de pesquisa para compreender as organizações “como elas acontecem” (SCHATZKI, 2006) e entender *organizing* como verbo (organizar) e não como substantivo (COOPER; LAW, 1995), como resultado ou produto final e não como ponto de partida (CZARNIAWSKA, 2004). É lançar o olhar para compreender as organizações tal qual um processo, tal qual o percurso de ‘como elas acontecem’ e não na forma de um produto final e acabado: é a mudança para uma lente temporal e processual (COOPER; BURRELL, 1988).

---

<sup>16</sup> A terminação *-ing*, na língua inglesa, promove a ideia de algo em movimento, em ação. Na língua portuguesa, não há um elemento específico que transmita a ideia de movimento e contemple o significado de um verbo que, na língua inglesa, está no gerúndio (processo), por isso, preservei, neste texto, algumas palavras em inglês.

Conforme Law (1994), não há uma ordem pura ou única, mas processos de ordenamento. Para tal autor, os indivíduos estão habitualmente ligados à ideia de que o grau de ordenação de sua vida é proporcional ao quanto tudo ‘está correndo bem’ e qualquer desordenamento é encarado como ameaça à distração. No entanto, no contexto do *organizing*, a análise dos processos de ordenamento assume a desordem e a complexidade, em um mundo social complexo e desalinhado, onde as ordens são produtos, efeitos e ações performativas de práticas estabelecidas entre atores heterogêneos que interagem no contexto. Portanto, *organizing* é considerar as organizações como conexões entre ações, realizações que estão sempre no curso ativo de ações e que são resultado de processos coletivos, precários e parciais (COOPER; LAW, 1995; CZARNIAWSKA, 2010).

A compreensão das organizações através de uma postura ontológica do ser (*being ontology*), a qual postula que a realidade existe *a priori* e que as entidades e eventos que constituem o mundo são estáticos (CHIA, 1996), privilegia a estabilidade, a rotina e a ordem (CHIA, 2003) e insiste em tratar como não problemáticas as noções de ‘organização’ e ‘seus objetivos’ instituídos. Essa perspectiva encontra-se tão enraizada nos discursos que não mais se restringe apenas à visão tradicional e dominante do campo, por exemplo, a teorias de sistemas, custos e transação e ecologia populacional. O mesmo discurso da existência das organizações está presente em distintas áreas de pesquisa da administração, como estratégia, *marketing* e operações (DUARTE, ALCADIPANI, 2016).

Desde a década de 1970, as ciências sociais têm sido influenciadas por perspectivas teóricas que reforçam a necessidade de maior reflexividade sobre a produção de conhecimento (CALÁS; SMIRCICH, 1999). A dificuldade em compreender o conhecimento como recurso (*knowledge*) provocou, na década de 1990, transformações conceituais nos estudos envolvendo o tema, passando-se do substantivo *organization* para o verbo *organizing* (CLEGG; HARDY, 1996, p. 4); do substantivo *knowledge* para o verbo *knowing*, sendo o ponto de virada nos estudos sobre *learning* e *knowing* nas organizações (GHERARDI, 2009a), conforme debatido no decorrer desta tese.

Cooper e Law (1995) propuseram uma sociologia do ‘vir a ser’ ou ‘tornar-se’ (*sociology of becoming*) em oposição à ontologia do ser, na qual o estático, tido até

então como certo, não é negado, mas passa a ser visto como efeito de processos sociais complexos, contrariando a abordagem que prima pelo estático, a ela denominaram sociologia do ser (*sociology of being*). Adicionalmente, Chia (2003) denomina *being e becoming ontologies* como “a base para reconceitualizarmos a organização como processo emergente e não um fenômeno estático” (CHIA, 2003, p. 100). O compromisso com a ontologia do vir a ser ou tornar-se implica consequências radicais para o estudo das organizações, pois o foco está nas micropráticas heterogêneas de organizar (DUARTE; ALCADIPANI, 2016) e nas pequenas alterações de rumo e rotinas que não chegam a assumir o *status* de organização (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Desde meados do século passado, estão sendo debatidas algumas alternativas para a ontologia tradicional dos estudos organizacionais. Um dos percursores desse debate foi Cooper (1976), com o artigo “*The Open Field*”, o qual tinha como objetivo discorrer sobre a definição da epistemologia do processo, que, segundo o autor, é a base necessária para o entendimento das ações humanas. Esse estudo representa um marco na abordagem fora do padrão até então instituído para a compreensão do fenômeno organizacional (THANEM, 2001) e converteu-se em um marco também na abertura do campo dos estudos organizacionais para as abordagens pós-estruturalistas (CHIA, 1998).

A mudança sutil do verbo empregado tem impacto grandioso na forma como se entendem as organizações: em vez de ‘serem’ organizações, elas estão constantemente ‘tornando-se’ organizações (COOPER; LAW, 1995; TSOUKAS; CHIA, 2002); estão continuamente sendo construídas; estão ‘*in the making*’ (TSOUKAS; CHIA, 2002). A mudança do substantivo (organização) para o verbo (*organizing*) representa, segundo Weick (1979), a transição para uma melhor compreensão das organizações, ressaltando sua natureza processual. Isso alterou também o modo como os estudiosos deveriam direcionar seus olhares para os estudos das organizações: mais foco em entender os processos do que as estruturas, assim defendendo o retorno ao *organizing* como o estudo do que as pessoas fazem quando agem coletivamente, a fim de atingir algo.

O retorno ao *organizing*<sup>17</sup> lança a possibilidade de um novo olhar sobre as organizações, desde sua perspectiva processual e heterogênea. Além disso, chama a atenção para o fato de que as diferentes realidades organizacionais podem ser compreendidas como resultados do *organizing* e não como conceitos inquestionáveis. Processos ou práticas de organização (*organizing*) mostram-se heterogêneos, difusos e complexos, em constantes fluxos e transformações (DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

Existem outros aspectos que revelam como a noção de organização pode ofuscar questões críticas relacionadas ao *organizing*, uma vez que as pesquisas de estudos organizacionais, com as quais se tem contato habitualmente, tendem a ignorar que as ações do *organizing* não estão restritas às organizações formais, sendo praticadas por grupos informais; não enfatizam a interação e a colaboração entre organizações; ignoram que as organizações e seus objetivos ultrapassam as intenções para as quais foram criadas, de modo que suas ações podem ter consequências imprevistas (CZARNIAWSKA, 2010).

Diferentemente do enfoque adotado em boa parte dos estudos organizacionais, proponho, no presente estudo, deslocar o foco da organização como entidade fixa e com fronteiras claras que separam de um ‘mundo exterior’ para as práticas organizativas, sem estabelecer fronteiras rígidas entre a organização e seu ‘ambiente’ (CZARNIAWSKA, 2009). Duarte e Alcadipani (2016) ressaltam que as abordagens que sugerem compreender as organizações através

---

<sup>17</sup> Nos estudos de Czarniawska (2010, 2013 apud DUARTE, ALCADIPANI, 2016), a autora explica que a abordagem processual do *organizing* não é uma novidade nos estudos organizacionais. Segundo ela, o retorno ao significado genérico do termo ‘organização’ como sinônimo de ordem construída pode revelar meandros dos processos de organizar obscurecidos pelo conceito dominante. Para explicar a transição de uma teoria da administração para uma teoria da organização, Czarniawska (2013) recorre à obra de Dwight Waldo que, em 1961, argumentou que a transição da primeira para a segunda teria sido resultado de um paradigma emergente na metodologia das ciências sociais, o behaviorismo. Tal abordagem não se adequava à teoria administrativa, a qual entendia a administração como uma ciência aplicada, com foco na ação. Nesse cenário, a compreensão e o uso do termo organização como rótulo para referir o estado alcançado por ações de organização ou de organizar teria persistido por quase 150 anos, desde, aproximadamente, o ano 1800, porém parecia não ter utilidade para se unir ao principal alicerce das pesquisas da década de 1950, a teoria dos sistemas. A aplicação da teoria dos sistemas ao estudo das organizações exigiu mudanças e redefinições no campo. Mais especificamente, exigiu a criação das ‘organizações’: unidades separadas que apresentavam ‘limites/fronteiras’ de seus ‘ambientes’, com os ambientes com os quais elas se relacionavam por meio de adaptação. Assim, o participio “organizado” foi substituído pelo adjetivo “organizacional”. Essa mudança conceitual parece ter sido atraente, na década de 1960, pois promovia um meio termo entre o taylorismo mecanicista e uma teoria da administração idealizada, além de ir ao encontro da cibernética, um modismo da ciência moderna. Desta forma, ao moldarem as organizações como sistemas, os teóricos organizacionais contribuíram para a reificação de seu conceito.

de uma perspectiva processual podem enriquecer a análise organizacional, por possibilitarem o estudo das organizações como resultados de processos e ações continuamente produzidos. Conforme essa concepção, nada existe previamente aos processos de *organizing*, pois são eles que compõem as diferentes realidades e contextos organizacionais, os quais estão em permanente construção (DUARTE; ALCADIPANI, 2016). Proponho também substituir, a partir deste ponto do texto, a expressão inglesa *organizing* por processos organizativos.

Uma das abordagens alinhadas à ontologia do tornar-se e à noção de processos organizativos é a malha de práticas e arranjos materiais. No âmbito das teorias sociais, a abordagem proposta por Schatzki (2001) está centrada nas práticas, em que o social passa a ser compreendido como um campo de práticas incorporadas, materialmente entrelaçadas e organizadas em torno de entendimentos práticos compartilhados. Essa visão confronta as demais teorias sociais por não privilegiar indivíduos, linguagem e estruturas como se fossem fenômenos sociais básicos. Tais fenômenos só podem ser analisados por meio do campo das práticas (SCHATZKI, 2001), sendo o social considerado uma rede entre práticas e arranjos materiais (SCHATZKI, 2005).

A abordagem processual vem sendo discutida, há algumas décadas, em estudos organizacionais (CZARNIAWSKA, 2013), porém, nos últimos 20 anos, destaca-se como o retorno do conceito de prática a esses estudos (GHERARDI, 2009a). A associação entre teoria social e estudos organizacionais tem sido observada como uma das principais alternativas para a produção científica na pesquisa em Administração (CLEGG; HARDY, 2006). Nas diversas teorias sociológicas que procuram compreender e explicar as realidades sociais, podem ser apresentados elementos voltados para a explicação de um evento em particular, ora negligenciado, ora subvalorizado na academia, mas que sempre orbita os diferentes objetos de teorização das ciências sociais: a perspectiva da prática (GHERARDI, 2009; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001; SCHATZKI et al., 2001).

Não sem motivo – de acordo com os aspectos teóricos até agora discutidos –, há também na abordagem da prática a transição da noção de organização para a noção de processos organizativos (GHERARDI, 2009a). O enfoque atribuído às práticas é condizente com a maior preocupação, nos estudos organizacionais, a respeito daquilo que as pessoas fazem nas organizações enquanto realizam seu trabalho, ou seja, dos processos organizativos vistos como algo em constante

estado de (re)constituição (GHERARDI, 2009a). Um dos atributos comuns entre as teorias da prática é, exatamente, superar as diversas dicotomias estabelecidas pelas teorias sociais modernas, como sujeito/objeto, mente/corpo, agência/estrutura, deslocando a ênfase do agente ou da estrutura para as relações (SANDBERG; DALL'ALBA, 2009).

Nas análises organizacionais, não é possível definir *a priori* a 'organização', sendo ela constituída com base em suas redes de práticas e espacialidades. As práticas produzem contextos sociais, a exemplo dos locais de trabalho, formando lugares/locais constituídos por nexos das práticas e por arranjos materiais (SCHATZKI, 2006). A organização é um produto de ações realizadas em meio às práticas existentes – que abrange práticas previamente existentes inalteradas e práticas que foram modificadas – e a mistura de novos e antigos arranjos materiais, acomodando a evolução e a mudança na malha de práticas e arranjos que a compõem (SCHATZKI, 2005). As práticas geradas pelas relações entre os atores do organizar são entendidas como “um conjunto de fazeres e dizeres organizados por uma associação de entendimentos, um conjunto de regras e uma estrutura teleoafetiva que a organiza, que pode mudar ao longo do tempo em resposta a eventos contingentes” (SCHATZKI, 2001, p. 61).

As discussões acerca dos processos organizativos, até aqui sinteticamente propostas, permitem lançar luz e buscar outro olhar para os 'espaços organizativos' em que acontece a aprendizagem, possibilitando-me introduzir as próximas discussões teóricas acerca de como os saberes são constituídos e compartilhados conforme os estudos baseados em prática.

#### 4 APRENDIZAGEM BASEADA EM PRÁTICA: OS SABERES EM ATO

*Pessoas engajadas em uma prática de trabalho reconhecem um conjunto de posições sociais que são inter-relacionadas, que fazem sentido e que são desempenhadas.*

*Silvia Gherardi*

Os novos espaços comunicacionais e de aprendizado intermediados por tecnologias aperfeiçoam as possibilidades de valorização do conhecimento individual, mas exigem dos participantes engajamento nesse novo modo de aprender. No momento em que um saber é interpretado por outro saber, construindo distintos significados e assim sucessivamente, uma rede interpretativa se estabelece. Nos processos de ensino-aprendizagem, tal rede deve ser consistente, ou seja, deve levar os sujeitos envolvidos a compartilhar significados, o que conduz à compreensão da importância e da forte relação dos saberes coletivos com as correntes teóricas da aprendizagem baseada em prática, a fim de entender o cenário desse espaço que se desenha.

Os saberes, quando vivenciados coletivamente, “produzem modos de ser, produzir e de se reproduzir material, social e culturalmente. Nessas vivências, vão se criando saberes e tradições de um grupo, instituição, povo ou classe social” (FISCHER; TIRIBA, 2009, p. 295). É comum observar o conceito de saber como sinônimo de conhecimento, sendo entendido também como resultado de um processo de transformação e de compreensão da realidade social. Segundo Gherardi (2005), essa percepção considera dois pressupostos: o conhecimento é arquivável em sistemas de informação e o conhecimento é reutilizável por outros indivíduos, de modo a se tornar capitalizável. No entanto, a diferença existente entre o saber e o conhecimento advém da noção de que o saber não se separa do indivíduo.

Associado aos processos organizativos está a dinâmica do saber no fluxo dos acontecimentos. Processos de aprendizagem são saberes aprendidos e desempenhados no desenvolvimento das ações e das relações. Nesta dinâmica processual, saber, aprender e organizar são ações ontologicamente interligadas. Os processos organizativos pressupõem diversos saberes performados em

conjunto com o ato de organizar, de produzir certos ordenamentos e estabilizações. Não há como existir um sem o outro. Eles são realizados no curso de ser e fazer.

As mudanças pelas quais passam os ambientes organizacionais contemplam questões complexas e estão inseridas em um contexto de constantes inovações tecnológicas que envolvem diversas outras temáticas. Esse novo cenário de mudanças demanda, cada vez mais, investimento e enfoque no desenvolvimento dos indivíduos e a busca de novas e constantes aprendizagens, seja através de processos formais ou informais (MORAES, 2000; ANTONELLO, 2004).

Surgiram, nos anos 1990, temas relacionados à abordagem baseada em práticas, quando os conceitos de aprendizagem organizacional e de organização que aprende foram colocados em debate por diversos pesquisadores da área e, conseqüentemente, perderam a condição de serem um conceito único (NICOLINI et al., 2003; GHERARDI, 2009a).

Estudos teóricos acerca da prática estão assumindo atualmente destaque entre os teóricos organizacionais, uma vez que possuem uma abordagem que auxilia no processo de teorização relacionado aos novos tipos de fenômenos indeterminados e emergentes – organizações complexas, móveis, transientes e sem precedentes (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

De acordo com Gherardi (2009a), ocorre, nesse contexto da abordagem da prática, uma transição da noção de organização para a noção de processos organizativos. Tureta e Araújo (2013) ressaltam que o enfoque dado às práticas no âmbito dos estudos organizacionais está alinhado à preocupação com aquilo que os agentes fazem nas organizações enquanto realizam suas atividades. Em outros termos, segundo os citados autores, isso significa considerar os processos organizativos como algo em constante estado de (re)constituição.

#### **4.1 Noção de Prática**

Theodore Schatzki, com sua vasta literatura, é reconhecido como um dos principais autores que influenciou a análise das práticas organizacionais ao propor o conceito de *site ontology*. Pela lente das ontologias contextuais, Schatzki (2005) entende que a 'vida social' existe e desenrola-se sempre inserida em determinado contexto – um espaço/tempo (*site*, segundo o autor) essencial para analisar e explicar um fenômeno social (SCHATZKI, 2005).

Schatzki (2005) desenvolve seu argumento pela articulação da ontologia das práticas sociais, nas quais o lugar do social consiste em uma malha (uma rede, *nexus*) não sendo apenas emaranhados de práticas, mas também arranjos materiais. Por *site* compreende-se o local (não obrigatoriamente um espaço físico) onde a vida humana acontece (ações, estados mentais e identidade das pessoas) (SCHATZKI, 2005, p. 470).

Em seu artigo *On Organizations as they Happen*, Schatzki (2006) retoma o conceito de organização que serve como base para suas discussões teóricas: “uma organização, como qualquer fenômeno social, é um pacote de práticas e arranjos materiais” (SCHATZKI, 2006, p. 1863).

As organizações passam a ser percebidas e estudadas como fenômenos sociais, processuais que possuem seu desempenho regido pelas estruturas das práticas da organização e envolvem os arranjos da organização. Torna-se inviável então definir o que é e o que compõe a ‘organização’ *a priori*, por ser ela constituída por suas práticas, pelas operações que formam as atividades do fenômeno analisado, por como e com quem os sujeitos interagem, pelo trabalho em conjunto, pelos eventos e pela materialidade mobilizada para as ações sociais.

A prática é um conjunto de fazeres e dizeres organizados por uma associação de entendimentos, um conjunto de regras e uma estrutura teleofetiva que a organiza, que pode mudar ao longo do tempo em resposta a eventos contingentes (SCHATZKI, 2001, p.61).

De acordo com o referido autor, “assumir que as práticas são constituídas pelos fazeres e dizeres significa afirmar que a performatividade<sup>18</sup> do conjunto de fazeres e dizeres, em dadas circunstâncias envolvidas, proporcionam a realização das ações” (SCHATZKI, 2001, p. 56). As múltiplas ações das pessoas estão interligadas – e assim organizadas – e ‘ganham uma identidade comum’ não de forma aleatória, desordenada, mas em torno de determinada prática. A interligação entre fazeres e dizeres – *doings and sayings* – constitui a inteligibilidade prática, ou seja, as práticas sociais. Estas são determinadas, segundo Schatzki (2001), pelos três elementos a seguir explicitados.

- Regras – formulações, tais como leis, estatutos e normas, que sinalizam ações específicas em determinadas práticas. Parte-se do princípio que essas ações devem ser conhecidas e observadas pelos praticantes.

---

<sup>18</sup> A ideia de performatividade aparece no sentido de desempenho de ações e dizeres envolvidos na prática.

- Estruturas teleoafetivas – ações realizadas para alcançar determinados fins, em que, segundo Schatzki (2001), estando ligadas também aos meios. Portanto, o caráter teleoafetivo representa ainda a preocupação com a afetividade (aquilo que é importante). O caráter teleoafetivo das práticas sugere que a forma como os atores agem para alcançar determinados fins tem relação direta com suas crenças, suas expectativas e seus desejos,

O que ‘faz sentido’ para uma pessoa fazer (projetos, tarefas, atividades), depende, não só dos seus objetivos finais/intenções, mas também de suas crenças, valores, expectativas, desejos, disposição, emoções etc. Cada uma das práticas sociais tem, portanto, uma espécie de estrutura teleoafetiva que estabelece o conjunto de fins (objetivos), meios (ações) e afetos (emoções) aceitos, considerados como válidos ou legítimos, que serve de orientação para os praticantes (SANTOS et al., 2006, p. 7).

- Entendimentos – perpassa os outros dois elementos (regras e estruturas teleoafetivas), uma vez que eles dependem do significado que os praticantes lhes atribuem.

O objetivo de Schatzki (2005), em seu estudo *The Sites of Organizations*, é compreender o percurso das redes de práticas, nas quais são mobilizados humanos, não humanos, subjetividades, materialidades, tecnologias, dentre outros elementos que possibilitam às organizações acontecerem, através das diversas redes de relações.

A prática, então, consolida-se como um fenômeno que não ocorre no âmbito individual. Os participantes de determinada prática incorporam elementos e, portanto, são regidos por uma única estrutura comum: a organização da prática (SCHATZKI, 2005). A relação prática organização e indivíduo torna-se viva e processual. A organização das práticas não pode ser vista apenas como uma coleção das capacidades individuais das pessoas que compõem essa rede e sim como a junção de diferentes compreensões.

Por mais que as práticas ocorram em meio às atividades humanas, elas não são entendidas como fenômenos individuais. As ações que constituem uma prática são ‘realizadas/performadas’ por indivíduos, mas a organização que lhes dá coerência – conjunto de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas – não pertence nem a um, nem a outro, nem mesmo a um grupo de indivíduo(s) específico(s). O objetivo final do organizar é um conjunto de práticas que não podem ser divididas em objetivos dos participantes (SCHATZKI, 2003, 2005).

Para Schatzki et al. (2001), apesar da abrangência e das inúmeras abordagens sobre as práticas, a mesma premissa se faz presente na maioria delas: práticas constituem matrizes de vida. Embora tenham suas peculiaridades, as abordagens compartilham a crença de que fenômenos como atividade humana, ciência, poder, linguagem e transformações históricas não só ocorrem no campo das práticas, como também compõem este campo.

Em 1999, Cook e Brown alegaram que o campo de estudos das práticas estaria institucionalizado, porém, até hoje, ele ainda não alcançou apropriação coletiva de uma concepção geral. Existem diversas alternativas que podem ser adotadas ao observar o campo das práticas, cada uma delas ocasiona um ponto de vista distinto do que se pode chamar de prática. As análises estruturais e cognitivas voltam-se para uma compreensão da organização como objeto e/ou cognição – sendo estas dimensões vistas como dissociadas –, a abordagem baseada em práticas propõe superar tais dualismos, associando os aspectos cognitivos e materiais como elementos indissociáveis para análise organizacional (SCHATZKI et al., 2001).

A ideia de que os fenômenos sociais são constituídos por práticas e arranjos materiais mostra-se interessante e aderente aos estudos dos processos organizativos. Reforço que a ideia de organização aqui compreendida é diferente daquela de organização burocrática-formal. O organizar acontece com uma justaposição do aprender e dos saberes em ato (GHERARDI, 2011). A dinamicidade das práticas é resultado da (re) construção contínua do conhecimento ao longo do tempo e em contextos distintos. As pessoas improvisam novas práticas à medida que inventam, deslocam-se ou aprendem novas formas de interpretar e experimentar o mundo (ORLIKOWSKI, 2002).

A teoria baseada em prática propõe superar dualismos preexistentes, associando os aspectos cognitivos e materiais como elementos indissociáveis para a análise organizacional (SCHATZKI et al., 2001). Por conseguinte, por mais polissêmico que seja o termo prática, os estudos baseados em práticas geralmente enfatizam a prática na relação entre sujeito e objeto, emoção e cognição, entre outras, ao invés de reforçar a separação, sendo este um traço marcante das diferentes abordagens que constituem o campo (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

Cook e Brown (1999) concordam que a superação das dicotomias normalmente relacionadas à noção de prática como apenas 'algo que se faz' é

primordial para a compreensão do conhecimento como processo. Para Fox<sup>19</sup> (2006, apud ANTONELLO; AZEVEDO, 2011), o traço fortemente antidualista constitui uma característica dominante nas vertentes da teoria baseada em práticas. Se, por um lado, é possível relacionar a prática à preparação para fazer alguma atividade, por outro, ela pode sugerir a atividade em si (COOK; BROWN, 1999). Ambos os significados são referidos por autores que adotam o conceito de prática tanto para o 'fazer algo' como para as atividades de indivíduos ou grupos ao desempenharem um trabalho. A utilização dessa noção de prática permite explicar alguns fenômenos sociais, como o poder, a língua, as estruturas e os sistemas (BJØRKENG et al., 2009).

O termo prática é polissêmico, seu conceito não separa aspectos mentais de aspectos corporais, ao contrário, enfatiza a interação social e pós-social, a negociação e a construção coletiva na legitimação da própria prática (STRATI, 2007). Embora se use o termo prática com diversos significados e isso possa induzir a percepção de falta de alinhamento entre os estudiosos, Gherardi (2009b) sugere uma possível vantagem em se adotar um termo flexível em estudos, por abrir a possibilidade de aplicá-lo em diversos usos e empregá-lo para nomear aspectos da realidade do fenômeno a ser observado.

Por este posicionamento, compreendo que toda realidade é complexa e revela-se, no fazer cotidiano das práticas, em uma ordem social. A organização em torno da prática é constituída por sujeitos tanto quanto os constitui, em um processo de negociação imerso em um contexto e de relações entre humanos e não humanos, legitimando normas, regras, valores, discursos, desejos e ações que são materializados em artefatos simbólicos e objetos.

A prática – um fazer social, coletivo e cotidiano – é a unidade central, em torno da qual a realidade é construída e entendida como processo social, em uma perspectiva construcionista social. Compreender fenômenos e práticas que se desenrolam nas organizações significa buscar, nas condições sociais desta realização social, respostas para os motivos e para o modo como eles acontecem no contexto das organizações.

---

<sup>19</sup> FOX, S. Inquiries of every imaginable kind: ethnomethodology, practical action and the new socially situated learning theory. **The Sociological Review**, v. 54, n. 3, p. 426-445, 2006.

Para um entendimento mais aprofundado das práticas é fundamental: (a) explicar a forma de organizar as práticas; (b) conhecer o contexto situado das atividades realizadas em uma prática; as referências históricas e culturais que mediaram o conhecimento gerado nesta prática; as relações que configuraram o contexto situado em que esta prática se realiza e o modo como os praticantes negociaram e construíram coletivamente o conhecimento prático. Além disso, é importante considerar este processo de construção de conhecimento prático em suas condições de produção, manutenção e transformação.

A institucionalização de uma prática depende de, pelo menos, um acordo mínimo para que ela continue sendo realizada e de negociação constante entre os profissionais, em busca da melhor maneira de executá-la (GHERARDI, 2009a). Aos poucos, as experiências das pessoas constituem as práticas e são por elas constituídas, sendo incorporadas à identidade de seus praticantes e à sua identidade profissional, estando ligadas a um conjunto de práticas também efetivadas no contexto exterior ao trabalho (GHERARDI, 2008).

Para refletir esse fluxo de experiências, a noção de prática aparece usualmente através de verbos no gerúndio, o que indica uma ação contínua e processual, reforçando seu caráter de constante construção. Como esclarecido na discussão dos processos organizativos, na noção de prática também optei, no primeiro momento, pela não tradução dos termos utilizados em língua inglesa (*doing*, *knowing* e *knowing in practice*), a fim de preservar seu significado original.

#### **4.2 *Knowing in practice* e a Aprendizagem Baseada em Prática**

Conforme o entendimento da noção de prática de Schatzki e tomando por base o conceito de prática utilizado por Gherardi, inicio a discussão do conceito de *knowing*. De acordo com Gherardi (2009b), tal conceito está diretamente conectado aos estudos baseados em prática e neles inserido, remetendo ao conhecimento como uma atividade situada na organização e constituída por humanos e não humanos. Abordagens baseadas em prática discorrem no sentido contrário à idealização de um conhecimento perfeito, externo ao sujeito, e convergem para o conhecimento como resultado da interdependência entre sujeito, objeto e contexto (GHERARDI, 2000), então denominado *knowing*.

A reificação do conhecimento, somada à convicção de que este pode ser gerenciado como um estoque de *know-how*, carrega os pressupostos de que o mesmo é 'arquivável' e 'reutilizável', podendo ser capitalizado. Essa concepção do conhecimento como mercadoria, o qual pode ser usado para criar vantagem competitiva, leva à crença de que, nas organizações, é possível induzir as pessoas a armazenar o conhecimento produzido por elas e a compartilhar e aproveitar o conhecimento produzido por outros, assim o tratando como informação e não o considerando como algo que vai além do útil e do instrumental, o que, para Gherardi (2005), representa uma visão míope e funcionalista de conhecimento e aprendizagem. Cook e Brown (1999) consentem que a superação das dicotomias normalmente associadas à noção de prática apenas como 'algo que se faz' é primordial para a compreensão do conhecimento como processo.

A noção de conhecimento sob os olhares da prática é representada pela noção de *knowing in practice*, ou seja, do saber em ato ou dos saberes em prática, de modo que contextualiza uma realização social em progresso (ORLIKOWSKI, 2002). Apesar da grande quantidade de estudos que, de distintos modos, abordam a noção de *knowing*, todos concordam com a ideia de que o conhecimento não é estático (*knowledge*), mas uma produção contínua (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011), sendo orientado para processo: o que as pessoas fazem e desenvolvem durante a ação (SVABO, 2009).

Cook e Brown (1999) introduziram o conceito de *knowing* para demonstrar que nem tudo o que é classificado como saber (*know*) é capturado e compreendido através do conhecimento (*knowledge*). As noções de conhecimento (*knowledge*) e *knowing* são complementares. O *knowing* está associado ao uso do conhecimento de forma disciplinada, de acordo com regras, teorias e conceitos. O sentido do *knowing* ultrapassa, portanto, o sentido de continuidade da ação, pois ele é a própria ação. Ele faz parte do sistema de práticas e "está indissoluvelmente ligado às circunstâncias em que foi adquirido" (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011, p. 106) e em constante reconstrução.

Ao estudar a aprendizagem sob uma ótica processual, consideram-se os aspectos implícitos nas práticas dos atores de um sistema social, partindo-se do princípio que as práticas não se reproduzem mecanicamente em forma de repetições, mas que elas reproduzem o social, na medida em que o mantêm

constante, ao mesmo tempo em que nele introduzem mudanças (GHERARDI, 2005).

Através da abordagem da aprendizagem baseada em práticas, abre-se para o pesquisador a possibilidade de investigar, com mais profundidade, o quê ocorre e como ocorrem as relações que se estabelecem dentro de determinado campo. Por meio das práticas, é possível analisar o processo que se estabelece pela conexão entre atores, artefatos, materialidade, processos e sistemas. Além disso, Gherardi (2005) apresenta outras razões para que a perspectiva da aprendizagem baseada em prática seja adotada: porque ela vai além dos dualismos, porque assume a constituição mútua de sujeito e objeto, porque retorna a atenção à materialidade presente no mundo social.

Em consequência, surgem, nessa abordagem, os conceitos de *knowing* e *learning* (NICOLINI et al., 2003; GHERARDI, 2005), a fim de ilustrar o caráter processual e social que diverge das noções mais funcionalistas, que consideram a aprendizagem como uma forma de aquisição e armazenamento de conhecimento (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011) e ignoram a existência da interferência ativa dos indivíduos nesse processo.

“Conhecer é ser capaz de participar com requisitos competentes numa complexa rede de relações entre pessoas, artefatos materiais e atividades” (GHERARDI, 2005, p. 2). A conceituação de Gherardi demonstra que o conhecimento não se encontra apenas na cabeça dos sujeitos, ele tem como suporte as práticas discursivas e, juntamente com os demais elementos, é mobilizado e transformado de *known* para *knowing* (BRUNI et al., 2007; GHERARDI, 2012).

Para melhor explicar o motivo pelo qual conhecimento e aprendizagem não deveriam ser abordados por uma visão pragmática, Gherardi (2005), metaforicamente, defende que as características destes fenômenos são semelhantes às de uma arquitetura de jardim, que difere da arquitetura de uma casa:

quando um jardim é construído, o designer está ciente de que as plantas crescem, espalham-se e vivem a sua maneira. Funcionalistas visualizam o conhecimento como a arquitetura de uma casa, baseada numa estrutura fixa e que pode ter a sua forma controlada. Porém, se o conhecimento, assim como uma planta, é vivo então ele pode se aproximar de uma arquitetura de jardim (GHERARDI, 2005, p.14).

O conceito de prática em uma visão multifacetada surge para enriquecer o argumento de Gherardi (2009a) de que a prática não é simplesmente uma ação situada ou um sistema de atividade, pois ela diz da forma como as pessoas reproduzem a ação, como as boas soluções tornam-se hábitos, como esses hábitos são sustentados, como uma orientação normativa é mantida (GHERARDI, 2009a). Os estudos desenvolvidos apoiados na abordagem da aprendizagem baseada em prática têm, então, como propósito abandonar uma visão pragmática, dicotômica e reducionista, que vincula constantemente a aprendizagem à realização/execução, para passar a considerar a aprendizagem como um fenômeno dinâmico, eminentemente social, enraizado em práticas e experiências diárias.

De acordo com Nicolini (2010), o interesse crescente pelos estudos baseados em prática despertou três formas de entender a relação existente entre o *knowing* e a prática.

(a) A primeira considera o conhecimento uma propriedade dos indivíduos que negociam competências a serem compartilhadas e aceitas pelos demais membros da comunidade em que estão inseridos. O conhecimento está, pois, localizado nas relações que se estabelecem entre os participantes, ou seja, reside nas comunidades de prática (WENGER, 1998; BROWN; DUGUID, 1991).

(b) A segunda demonstra que o *knowing* significa a interação com o mundo e que o conhecimento é utilizado nas atividades cotidianas, sendo, portanto, conceitos diferentes (COOK; BROWN, 1999).

(c) A terceira perspectiva emana de pesquisadores que entendem o conceito de conhecimento e prática com certa equivalência, a ação cria o conhecimento, gerando a noção de *knowing*. O *knowing* é uma realização social, constituído e reconstituído nas práticas cotidianas (ORLIKOWSKI, 2002).

Gherardi (2005) convida à compreensão de prática como uma perspectiva diferenciada de compreender a relação entre conhecimento e organização. Para a autora (2008), a prática conecta o *knowing* com o *doing* – o saber com o fazer –, porém sob uma noção mais ampla, que ultrapassa os conceitos de atividade e rotina, explicitando a ideia do fazer perante uma situação, relacionado ao conhecimento envolvido na vivência cotidiana.

Para a concretização da prática, é necessária a produção coletiva de valores, espelhada em regras de comportamento produzidas, legitimadas e observadas enquanto as pessoas trabalham e lidam com os problemas (GHERARDI, 2012). Isso evidencia o caráter coletivo e social da prática, a concepção de *knowing* que as pessoas fazem juntas (GHERARDI; PERROTTA, 2011). Para as práticas ocorrerem, é necessário que elas sejam compartilhadas, isto é, que exista concordância entre os atores, uma vez que são consideradas de acordo com as normas de conduta do grupo (ROUSE, 2001). Há também a necessidade de concordância de como o trabalho será feito, pois sua execução é uma atividade coletiva e coordenada.

Estabelecendo mais argumentos para a discussão acerca da dinamicidade dos saberes, Orlikowski (2002) expõe que o saber na prática é continuamente enactado através de atividades diárias. Ele não existe 'lá fora', integrado a objetos externos, rotinas ou sistemas, ou 'aqui', inserido na mente humana, em corpos ou comunidades. Ao invés, o *knowing* é uma contínua realização social, constituído e reconstituído nas práticas cotidianas. Dessa forma, ele não pode ser considerado como durável ou duradouro. A autora complementa, através de exemplos, que os saberes – como andar de bicicleta, jogar xadrez ou pilotar um avião – são capacidades geradas através da ação. Eles emergem de um contexto e de uma contínua relação com o tempo e o espaço, com o sistema de atividades e com a agência (ORLIKOWSKI, 2002). Do mesmo modo como as pessoas estão em constante reconstituição de seus saberes, no decorrer do tempo e nos diversos contextos que vivenciam, elas também podem modificar suas práticas.

Assim o *knowing in practice* é continuamente construído através de atividades diárias. Ele não existe isoladamente em algum objeto externo ou sistema nem mesmo na mente humana, em corpos ou comunidades. O *knowing* é uma constante realização social, constituída, reconstituída e modificada nas práticas do dia a dia (ORLIKOWSKI, 2002). A modificação das práticas durante um processo envolve a negociação e a relação existente entre os membros pertencentes àquele grupo (GHERARDI, 2005).

A noção de conhecimento expressa através das lentes da teoria da prática é representada pela noção de *knowing in practice*, uma realização social em movimento, composta e reconstruída na prática cotidiana (ORLIKOWSKI, 2002). Para Gherardi (2009a), a prática não é simplesmente um sistema de atividades,

mas uma forma de responder a perguntas sobre como as pessoas produzem e reproduzem as ações de maneira satisfatória, como as boas soluções tornam-se legitimadas e como os hábitos são sustentados e os objetivos alcançados.

De modo a articular a noção de conhecimento e de prática, Gherardi (2001, p. 52) utiliza o conceito de “*knowing* como um comprometimento coletivo, o qual depende da extensão da espacialidade e temporalidade, distribuídos em práticas locais encontradas fora do controle de qualquer organização e com uma rede de relacionamentos”. A ideia do comprometimento coletivo aproxima-se do discutido acerca de diferentes espaços dos movimentos no mundo virtual, a exemplo dos *meetups*, que se formam para a elaboração de saberes coletivos.

Conforme a literatura apresentada nessa seção, é possível dizer que a noção do *knowing* representa uma mudança significativa acerca do que se pode compreender por aprendizagem e conhecimento nas organizações. O conhecimento deixa de ser apenas uma atividade situada em prática, sendo também uma atividade distribuída entre indivíduos, objetos e sistemas que incorporam conhecimento, a qual ocorre de forma processual (GHERARDI, 2009a). Mais do que investigar o saber explicativo e teórico, muito valorizado pela sociedade atual, o conceito de *knowing-in-practice*, a partir daqui denominado ‘saberes em ato’, possibilita compreender o conhecimento como social, processual, material, emergente, situado e em caráter temporário (NICOLINI et al., 2003; ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

A articulação da noção de processos organizativos (*organizing*) com a noção de saberes em ato (*knowing in practice*) é, portanto, considerada fundamental, nesse estudo, por possibilitar o entendimento não apenas das atividades, mas também da dinâmica do saber no fluxo dos acontecimentos do fenômeno estudado (GHERARDI, 2009a). Por meio dessa dinâmica processual, observam-se o saber, o aprender e o organizar como ações ontologicamente imbricadas, coengendradas e justapostas. Isso significa argumentar que, quando se está organizando algo – os *meetups* no caso deste estudo –, saberes podem estar sendo performados, aprendidos e transformados em ação; que o aprender-saber não é algo que se concretiza dentro ou para as organizações, mas é feito enquanto se organiza. Por conseguinte, proponho que os conceitos apresentados – processos organizativos, prática e saberes em ato – podem auxiliar a compreender como os saberes são postos em ação nas práticas cotidianas, gerando eventos relacionais, dinâmicos e

provisórios. Em suma, o organizar acontece com a justaposição do aprender e dos saberes em ato (GHERARDI, 2012).

A contextualização e a discussão dos *meetups*, realizada antes do aprofundamento dos conceitos teóricos utilizados como norteadores dessa investigação, tiveram como objetivo esclarecer acerca de como as noções de processos organizativos, prática e saberes em ato estão relacionadas, nesse complexo arranjo de ações performadas entre os ambientes *on-line* e *off-line* do *meetups*. Nas próximas seções, apresento como essas discussões podem contribuir para a investigação proposta e a justificativa acerca da relevância dos estudos desses fenômenos sob as óticas discutidas, uma vez que, embora não sejam recentes, os *meetups* são fenômenos ainda pouco conhecidos e explorados teórica e empiricamente.

## 5 POR QUE ESTUDAR OS *MEETUPS* À LUZ DA APRENDIZAGEM BASEADA NA PRÁTICA?

Um estudo de Erden, Schneider e Krogh (2014) desenvolve um aprofundado levantamento, em periódicos internacionais, das pesquisas realizadas sobre as práticas sociais no período entre janeiro de 1991 e setembro de 2011. Segundo os autores, “um corpo vibrante de literatura sobre práticas sociais desenvolveu-se rapidamente nos últimos anos”. O levantamento e a análise de Erden, Schneider e Krogh (2014), em uma ampla seleção de estudos empíricos em ciência organizacional e de gestão voltados para a teoria baseada na prática, demonstraram: 1) tendência dominante para a perspectiva do conhecimento; 2) desprezo da perspectiva política ao olhar ‘dentro’ das práticas sociais; 3) fraca ênfase da perspectiva ética em relação aos outros; 4) tendência crítica para isolar as perspectivas sobre a construção da teoria baseada na prática. Com o termo ‘perspectiva’, os autores referem-se aos distintos pontos de vista que os pesquisadores incorporam para a construção de teorias sobre práticas sociais.

Conforme os citados autores, a realização de estudos baseados na prática, pautados em apenas uma perspectiva, resulta em estudos organizacionais chamados de assimétricos, os quais enfatizam seletivamente alguns aspectos ao mesmo tempo que suprimem outros. Para evitar tais pontos cegos teóricos, os pesquisadores precisariam mudar as perspectivas e adotar pontos de vista pluralistas em relação às práticas sociais. Fica, pois, evidente a importância de examinar a natureza multifacetada das práticas sociais e compreender o processo pelo qual o novo conhecimento baseado na prática é desenvolvido por um olhar mais reflexivo sobre a teorização dos temas em questão (ERDEN; SCHNEIDER; KROGH, 2014).

No universo da produção acadêmica brasileira sobre aprendizagem nas organizações, é possível pôr em relevo diversas pesquisas que têm como foco o desenvolvimento de conteúdo sobre a epistemologia da prática (por exemplo: Antonello e Azevedo, 2011; Bispo, 2011; Didier e Lucena, 2008; Ipiranga, Faria e Amorim, 2008; Schommer, 2005; Schommer e Souza-Silva, 2008; Souza-Silva e Schommer, 2008, 2006; Souza-Silva e Davel, 2005; Souza-Silva, 2009). Alguns estudos publicados em 2011 por Antonello e Godoy (2011c, 2011b, 2011a), elas

destacam a fecundidade da perspectiva da aprendizagem baseada em prática para o avanço dos estudos sobre aprendizagem organizacional no Brasil. Esta perspectiva permite aprofundar e multiplicar as possibilidades de pesquisa, tanto no plano teórico quanto no epistemológico e no metodológico (DAVEL, 2014, p. XV).

Segundo Antonello e Godoy (2011), conforme a análise cartográfica da aprendizagem organizacional no Brasil, as publicações apresentam pouca diversidade quanto ao tipo de pesquisa desenvolvida, havendo, no entanto, diversidade de perspectivas dentro desse campo.

Antonello e Godoy (2010, 2011) demonstram a possibilidade de agrupamento dessas perspectivas, em cinco diferentes categorias: “(a) curvas de aprendizagem, (b) aprendizagem comportamental, (c) aprendizagem cognitiva, (d) aprendizagem pela ação e (e) aprendizagem social” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 43). A existência de diferentes categorias no universo da AO não é utilizada pelas autoras como argumento para a defesa de um modelo integrado/consensual, mas servem para demonstrar que os cinco grupos não possuem delimitações claras sobre conceitos ou vertentes utilizados e tão pouco revelam aprofundamento teórico dentro da literatura de aprendizagem organizacional. “Dessa forma, torna-se importante que se reflita sobre a pesquisa existente em AO, lançando luzes sobre os resultados estabelecidos e questões que permanecem com maior necessidade de investigação” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 44).

Um estudo de Whittington (2011) revela que há pesquisas organizacionais que se utilizam do olhar sobre as práticas nas mais diversas disciplinas dos estudos organizacionais, como na contabilidade (por exemplo, Ahrens; Chapman, 2006; Skaerbaek; Tryggestad, 2010); na estratégia (por exemplo, Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007; Whittington, 2006); em sistemas de informação (por exemplo, Chua; Yeow, 2010; Orlikowski, 2000); no *marketing* (por exemplo, Araujo; Kjelberg; Spencer, 2008; Holt, 1995); no gerenciamento de recursos humanos (por exemplo, Vickers; Fox, 2010); nos estudos de liderança (por exemplo, Carroll, Lévy e Richmond, 2008); na teoria institucional (por exemplo, Lawrence e Suddaby, 2006; Lounsbury, 2008), nos estudos da aprendizagem (por exemplo, Lave e Wenger, 1991; Nicolini, 2010).

Para o desenvolvimento de pesquisa empírica e das teorias relacionadas à AO, é necessário deixar de olhar para o sujeito como autossuficiente e como único protagonista desse processo e mirar o processo organizativo em si. Torna-se,

portanto, necessário um fio condutor teórico que dê conta das noções de processo ao invés de ‘coisas’, da mudança ao invés das estabilidades.

A fim de identificar as pesquisas acadêmicas sobre os processos organizativos nos estudos da aprendizagem baseada em práticas e *meetup* e entender a importância desse estudo no contexto geral da administração, uma revisão sistemática da literatura junto às principais bases de dados nacionais e internacionais mostrou-se necessária. O que vem sendo pesquisado nos últimos 10 anos sobre os processos organizativos e de aprendizagem nos *meetups*?

Intentando responder à questão, iniciei a pesquisa por uma consulta aos principais periódicos do Brasil na área de administração. A consulta, buscando artigos do período de 2007 a 2017, que tivessem no título, no resumo ou nas palavras-chave os termos ‘estudos baseados em prática’, ‘*practice-based view of knowing*’, ‘abordagem baseada na prática (*practice-based approach*)’, ‘*knowing in practice*’, ‘saber coletivo’ e ‘*meetup*’ foi realizada diretamente na base de dados dos seguintes periódicos nacionais: Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista Organizações e Sociedade (O&S) e Cadernos EBAPE.BR. Os termos foram pesquisados separadamente nas bases de dados, pois, quando em combinação, nenhuma informação retornou.

No banco de teses da Capes, encontrei algumas pesquisas que, de certo modo, tratam da abordagem baseada em prática e suas conexões com os processos organizativos (como as teses de Patricia Camillis – “Organizando com barro: a bioconstrução como prática de cooperação” –; de Betina Bitencourt – “Saberes do trabalho dos agentes aeroportuários à luz da noção de *knowing-in-practice*” –; de Marcelo de Souza Bispo – “O processo de aprendizagem coletiva e o uso da tecnologia em agências de viagens: contribuições dos estudos baseados em prática e da etnometodologia”). A busca por ‘estudos baseados em prática’ retornou inúmeros resultados, nas mais variadas vertentes de conhecimento, predominantemente em educação. No entanto, a busca por ‘*organizing*’, nas teses do último ano (2016), evidenciou um número bem menor de pesquisas: cem trabalhos de tese, a maioria (20%) concentrada na área de educação e apenas 5%, na área de conhecimento administração. Na busca por ‘*meetup*’, não foi localizado

nenhum trabalho, nem de tese nem de dissertação. O Quadro 1 sintetiza os resultados obtidos na busca procedida.

**Quadro 1 - Publicações sobre o tema nos principais periódicos nacionais**

Publicações sobre a abordagem baseada em prática nos principais periódicos do Brasil				
Palavra-chave	Periódico	Ano	Artigo	Autores
Abordagem baseada na prática	Revista Organizações e Sociedade (O&S)	2008	Aprendizagem de Praticantes da Estratégia: Contribuições da Aprendizagem Situada e da Aprendizagem pela Experiência	Juliana Maria de Oliveira Leal Didier, Eduardo de Aquino Lucena
Abordagem baseada na prática	Cadernos EPABE.BR	2017	Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento	Pedro Jácome de Moura Jr.
Abordagem baseada na prática	Cadernos EPABE.BR	2017	Desafios da corporalidade na pesquisa acadêmica	Maria Tereza Flores-Pereira, Eduardo Davel, Dóris Dornelles de Almeida
(Todos)	Revista Eletrônica de Administração (REAd)	-	A pesquisa na base de dados não apresentou nenhum resultado, com nenhuma das palavras, de 2007 a 2017.	-
Estudos baseados em prática	Revista de Administração Contemporânea (RAC)	2012	A Etnometodologia enquanto Caminho Teórico-metodológico para Investigação da Aprendizagem nas Organizações	Marcelo de Souza Bispo e Arilda Schmidt Godoy
Estudos baseados em prática	Revista de Administração Contemporânea (RAC)	2017	Os Circos Contemporâneos como Heterotopias Organizacionais: Uma Etnografia Multissituada no Contexto Brasil-Canadá	Josiane Silva de Oliveira e Neusa Rolita Cavedon
Saber coletivo	Revista de Administração de Empresas (RAE)	2017	Compromiso, recursos, emprendimiento exportador y resultados empresariales	Antonio Navarro-García, Manuel Rey-Moreno e Ramón Barrera-Barrera
Saber coletivo	Revista de Administração de Empresas (RAE)	2016	Antecedentes da intenção de compra de marcas próprias: Um estudo no mercado emergente	Lúcia Aparecida da Silva Borges, Dirceu Tornavoi de Carvalho e Cláudio de Souza Miranda
Saber coletivo	Revista de Administração de Empresas (RAE)	2014	Organizing resistance movements: contribution of the Political Discourse Theory	Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Steffen Böhm e Patricia Maria Emerenciano de Mendonça
Practice-Based View of Knowing	Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	2016	The influence of innovation environments in R&D results	Serje Schmidta, Alsones Balestrinb, Raquel Engelmana e Maria Cristina Bohnenbergera
(Todos)	Revista de Administração Mackenzie (RAM)	-	A pesquisa na base de dados não apresentou nenhum resultado, com nenhuma das palavras, de 2007 a 2017.	-

Fonte: elaborado pela própria autora (2017).

Os resultados explicitados no Quadro 1 revelam o quanto os estudos baseados em prática e saberes coletivos ainda são escassos no Brasil. A pesquisa pelo fenômeno *meetup* não identificou nenhum resultado nos periódicos nacionais. A relação das pesquisas com enfoque na aprendizagem baseada em prática não possuía vínculo com a noção de *organizing* ou menção a ela. As publicações detectadas são relativamente novas, não ocorrendo concentração em nenhum

periódico específico. Do total de nove trabalhos publicados, seis o foram entre 2016 e 2017, demonstrando a recente emergência do tema em periódicos nacionais.

Nas publicações, percebi a ausência de discussões acerca dos aspectos teóricos centrais da teoria da prática e da noção de *organizing* relacionados a grupos efêmeros de trabalho e de indivíduos, que se reúnem com um propósito imediato – como o Repair Café<sup>20</sup>. Quando surgem, tais temas são trabalhados com pouco aprofundamento teórico. Evidencia-se, portanto, a oportunidade para o desenvolvimento de estudos empíricos que discutam as práticas como processos organizativos (*organizing*) dos movimentos mais atuais.

Em conclusão, a teoria do processo de AO [aprendizagem organizacional] é ampla e profunda e se beneficiaria de alguns esforços que buscam conectar e conectar-se a outras teorias. A teoria do processo de AO pode estar "abaixo do seu peso" em termos de como ela pode apoiar estudos que buscam entender a dinâmica organizacional. Em quase todos os campos, parece haver um desejo de elaborar as 'micro-fundações'<sup>21</sup>, que geralmente estão enraizadas, mas não reconhecidas, como tendo como base o processo de AO. A visão das micro-fundações lembra o campo que os indivíduos - com suas características, habilidades, escolhas, motivações e cognição - são o alicerce fundamental para entender as capacidades e rotinas organizacionais. Adotar essa visão fornece uma oportunidade para que os processos e subprocessos organizacionais de aprendizagem sejam trazidos à tona. No entanto, além dos esforços para unir abordagens e semelhanças superficiais, nossa revisão também identificou oportunidades importantes de aprofundar a teoria da AO que poderiam servir para transformar o campo e sua relevância para os profissionais. (PETTIT; CROSSAN; VERA, 2016, p. 491)

Com o intuito de aprofundar o entendimento acerca de estudos contemplando os fenômenos *meetup*, realizei busca em uma base de dados de reconhecimento internacional: EBSCO (período 2007 até 2017). Para o refinamento da busca, focando artigos que abordassem o tema pela perspectiva da administração e dos estudos organizacionais, estabeleci alguns critérios de inclusão e exclusão, sendo selecionados os campos 'periódicos científicos' e 'revistas acadêmicas', excluindo publicações comerciais, resenhas e revistas não

<sup>20</sup> Repair Café é um movimento em que as pessoas de uma vizinhança reúnem-se para consertar objetos quebrados em vez de jogá-los fora e comprar novos. O primeiro Repair Café do mundo foi criado em Amsterdã, na Holanda, por Martine Postma. Em determinado dia da semana, voluntários reúnem-se para consertar itens que vão de brinquedos quebrados e roupas descosturadas a secadores de cabelo que não funcionam. Todos os reparos são feitos gratuitamente, como uma troca de gentilezas e aprendizado entre os moradores da região. No Brasil, o único Repair Café existente fica em Santos – SP. Disponível em: <http://www.hypeness.com.br/2014/07/o-conceito-de-cafe-em-que-voluntarios-consertam-desde-uma-geladeira-ate-uma-boneca/>. Acesso em: 12 out. 2017.

<sup>21</sup> FELIN, T., FOSS, N. J., HEIMERIKS, K. H.; MADSEN, T. L. Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351–1374, 2012.

acadêmicas. As palavras utilizadas foram as mesmas da pesquisa em periódicos nacionais, incluindo o termo '*organizing*', sempre combinado com a palavra-chave '*meetup*'. Os resultados encontrados constam do Quadro 2.

A pesquisa isolada pela palavra '*meetup*' no título, no resumo ou nas palavras-chave retornou 65 registros, sendo 95% estudos na área de tecnologia, ciência da computação ou informática. Os demais artigos tratavam de temáticas diversas e nenhum deles estava enquadrado como um periódico da área da administração. Isso demonstra quanto o tema é recente também nas publicações internacionais. A concentração dos artigos na área de informática e tecnologia é justificada pelo movimento do *meetup* ter ganhado espaço a partir da criação do *website* *meetup.com*, que atualmente concentra, em uma plataforma única, os grupos criados, independente do tema de interesse (Quadro 2).

**Quadro 2 - Publicações sobre o tema nos principais periódicos internacionais**

Publicações sobre o fenômeno <i>meetup</i> relacionados aos estudos baseados em prática e <i>organizing</i> nos periódicos internacionais				
Palavra-chave	Periódico	Ano	Artigo	Autores
meetup AND knowing in practice	Informatica Economica	2017	Development of Agile Practices in Romanian Software Community	Eduardo Nicolae Budacu
meetup AND organizing	Journal of Vacation Marketing	2017	Let's 'Meetup' at theme park	Edwin N. Torres e Marissa Orłowski
meetup AND organizing	Information Systems	2016	Group meetup in the presence of obstacles	Nusrat Sultana, Tanzima Hashem e Lars Kulik
meetup AND organizing	New Media & Society	2015	Exodus to the real world? Assessing the impact of off-line meetups on community participation and social capital	Cuihua Shen e Charles Cage
meetup AND organizing	First Monday	2014	Understanding the evolution of bona fide mixed-mode groups: An example of Meetup groups.	Chih-Hui Lai
meetup AND organizing	Information Today	2008	Time to meetup: wherever you are.	Pack T

Fonte: elaborado pela própria autora (2017).

Quanto à relação do tema '*meetup*' com os artigos que discutem a aprendizagem baseada em prática – nesse caso *knowing in practice* – e *organizing*, os resultados de busca foram escassos, demonstrando como o tema carece de estudos que façam o aprofundamento teórico sobre o modo de organizar dos indivíduos que formam esses encontros e as práticas envolvidas.

Com base nas pesquisas realizadas na literatura, concluí que a articulação entre a teoria da prática – aprendizagem baseada em prática e saberes em ato – e sua relação com os processos organizativos ainda carece de desenvolvimento. Nas

revisões sobre aprendizagem organizacional no Brasil, são poucas as discussões sobre o conceito dos processos organizativos em si. Existe, portanto, espaço para o avanço do conhecimento em aprendizagem nas organizações, a partir da base teórica da relação entre a prática e os processos organizativos. A pesquisa em questão teve como objetivo dar início à discussão acerca das possíveis contribuições da teoria baseada em prática para a compreensão dos processos organizativos e de aprendizagem do fenômeno em crescimento dos *meetups*. A contribuição dessa pesquisa para os estudos organizacionais e de aprendizagem contempla basicamente dois aspectos:

- (a) inspirar-se e trabalhar com uma teoria que possui base epistemológica pós-estruturalista – afastando-se da tradição gerencialista dos estudos da aprendizagem nas organizações –, ainda pouco empregada na realidade brasileira, articulando o processo organizativo, o processo de aprendizagem (saberes em ato) e os movimentos de formação dos *meetups* (um fenômeno pouco conhecido nos estudos organizacionais da administração, que está em forte ascensão na realidade brasileira);
- (b) buscar a compreensão de como os processos organizativos e de aprendizagem acontecem em realidades efêmeras – que se dissolvem e se constituem com certa facilidade e rapidez –, utilizando uma perspectiva teórica que permite a análise da dinâmica relacional da construção social e, conseqüentemente, do organizar e do aprender.

A mentalidade pós-moderna nos estudos organizacionais desafia as noções rígidas em relação à aprendizagem e foca sua análise na ontologia dos movimentos relacionais, no ‘tornar-se’, os quais têm características efêmeras. O real, nessa perspectiva, deixa de ser estático, fixo e assume um postulado relacional, pois é formado por interações relacionais emergentes (CHIA, 1996), que estão em fluxo e transformam as condições de possibilidade do mundo. Assim como os sujeitos são resultado de redes heterogêneas, eles também as produzem, através de ações, relações e orquestrações locais de relacionamentos (LAW, 1992).

O crescente interesse pela abordagem baseada em práticas deve-se à abertura para uma forma alternativa de pensar a aprendizagem e o conhecimento, que ultrapassa a visão predominantemente cognitivista de ambos ou a noção de aprendizagem e conhecimento como *commodities* que podem ser adquiridas, estocadas e transmitidas (GHERARDI, 2005).

As abordagens teóricas da prática abrangem um amplo e heterogêneo leque de posições teóricas dentro da comunidade das ciências. O denominador comum destas teorias é que elas concordam em mudar o foco de análise do ator individual, do sujeito isolado, de sistemas delimitados e de representações de conhecimento, símbolos e significados ideais para as práticas das quais inevitavelmente a pessoa participa ao realizar negociações diárias como seres sociais, seja no trabalho ou no lazer.

Os estudos baseados em prática (EBP) oferecem uma perspectiva desafiadora para o entendimento dos fenômenos sociais. Gherardi (2000; 2001; 2009a; 2009b; 2011; 2012; 2014) representa uma relevante contribuição nos estudos sociais, especialmente aqueles dedicados aos estudos organizacionais, desenvolvendo argumentos para uma epistemologia da prática, colocando a prática como unidade central da análise dos fenômenos sociais.

Nesta perspectiva, compreendo que toda realidade é complexa e revela-se no fazer cotidiano das práticas em uma ordem social. Esta organização em torno da prática é constituída por sujeitos tanto quanto os constitui, em um processo de negociação imerso em um contexto de relações entre humanos e não humanos, legitimando normas, regras, valores, discursos, desejos e ações que são materializados em artefatos simbólicos e em objetos. Deste modo, a prática – um fazer social, coletivo e cotidiano – é a unidade central, em torno da qual a realidade é construída e entendida como processo social, em uma perspectiva construcionista social.

Pelo emprego das lentes da teoria da prática, o pesquisador tem a possibilidade de investigar, com maior profundidade, o que acontece e as relações que se estabelecem dentro do campo escolhido. Gherardi (2005) apresenta outras razões para que a perspectiva da aprendizagem baseada em práticas seja adotada: (a) porque ela ultrapassa os dualismos; (b) por assumir a constituição mútua de sujeito e objeto; (c) porque retorna a atenção à materialidade presente no mundo social. Para a concretização da prática, é necessária a produção coletiva de valores, espelhada em regras de comportamento que são produzidas, legitimadas e observadas enquanto as pessoas trabalham e lidam com os problemas (GHERARDI, 2012). Isso evidencia o caráter coletivo e social da prática, com a concepção de *knowing* que as pessoas fazem juntas (GHERARDI; PERROTTA, 2011).

Atualmente é possível compartilhar informações, produzir de maneira colaborativa e mesmo planejar ações coletivas de grande porte sem a intervenção de empresas, partidos políticos ou igrejas. De acordo com Shirky (2012), pode-se, por um lado, celebrar os benefícios dessa revolução social e tecnológica e, por outro, questionar que dilemas emergem quando os grupos deixam de ser moderados por organizações – por exemplo, quando as novas ferramentas virtuais que tornam possível a eclosão de um protesto político também viabilizam a comunicação mais ágil entre redes terroristas.

Reconhecendo que estas mudanças são relevantes e impactantes para a sociedade, os *meetups*, dentre outras tantas opções, emergem como um espaço importante de pesquisa dado seu crescimento exponencial, com inúmeros e diferentes objetivos, desde protestos políticos e discussões acerca de *startups* até sobre como aprender acerca de algum tema de interesse. Buscar compreender esses ‘movimentos de organização’, nos quais saberes podem estar sendo performados, aprendidos e transformados em ação, permite estabelecer reflexões e contribuições concernentes a processos de aprendizagem e a processos organizativos.

A expectativa de contribuição do estudo do *meetup* para o avanço no campo da aprendizagem baseada em práticas está em compreender o processo organizativo em si e as práticas e os saberes como ato imbricados nesses processos. Adicionalmente, trata-se de um fenômeno diverso das organizações que habitualmente são pesquisadas no campo da administração, em termos de formato, estrutura, objetivos e fins, como observado na pesquisa dos periódicos apresentada no início desta seção.

Explanados os percursos teóricos que delimitam o problema de pesquisa, o campo de estudo, o encontro desta pesquisadora com ele e as principais contribuições do tema, apresento, na próxima seção, os procedimentos metodológicos percorridos na realização desse estudo.

## 6 O PERCURSO DA PESQUISA

*O que atrai na produção do conhecimento é a  
existência do desconhecido, é o sentido da  
novidade e o confronto com o que nos é estranho.  
Maria Cecília de Souza Minayo*

Nesta seção, abordo os caminhos metodológicos percorridos durante a condução da pesquisa. São fornecidos detalhes acerca de tipo de estudo, escolhas metodológicas, coleta e condução da pesquisa em campo, processo de análise do material empírico. As escolhas metodológicas estão pautadas nos objetivos que intencionei atingir e na abordagem do problema, levando em consideração as limitações metodológicas encontradas nas pesquisas nacionais que investigam processos de aprendizagem.

Em sua obra "*After Method: Mess in social science research*", Law (2004) discute uma diferente perspectiva em relação às metodologias de pesquisa costumeiramente utilizadas nas ciências sociais. O autor explana, em seu texto, que os atuais métodos acadêmicos não dão conta de uma série de fenômenos que se apresentam de forma instável, pois "partes do mundo são capturadas em nossas etnografias, nossas histórias e nossas estatísticas. Mas outras partes não são" (LAW, 2004, p.2), ou se o são, é porque foram distorcidas em prol da clareza, na tentativa comum de simplificar fenômenos complexos por natureza. Como boa parte do mundo é inespecífica, difusa e sem muitos padrões, muitas 'coisas' são perdidas na adoção de métodos tradicionais, aos quais costumam ser embutidas noções de clareza e rigor (LAW, 2004).

O posicionamento assumido pelo autor leva a refletir sobre as perspectivas metodológicas nas ciências sociais. Não se trata de abandonar os métodos tradicionais utilizados nem mesmo julgá-los como equivocados, pois sua importância e utilidade nas pesquisas são amplamente reconhecidas atualmente. No entanto, em algumas pesquisas que possuem um objeto de estudo mais efêmero, essas perspectivas costumam ser mal interpretadas e mal-empregadas, não sendo o problema os métodos propriamente ditos, mas as normatividades relacionadas a eles no discurso padrão sobre método.

Law (2004) não tem a pretensão de posicionar sua reflexão sobre metodologia de pesquisa como forma de superação e extinção dos modelos

convencionais, mas como tentativa de abertura para novas possibilidades, apropriadas a situações em que as metodologias convencionais mostram-se precárias para o alcance de respostas adequadas. O método, com suas regras práticas, não apenas descreve, mas também ajuda a produzir a realidade observada, tendo profundas implicações sobre o entendimento da natureza de pesquisa.

Em síntese, a proposta de Law (2004) não sugere eliminar os espaços que os métodos convencionais ocupam nem representa uma perspectiva de abandono compreensivo do mundo, mas se trata de uma tentativa de compreender o mundo em sua complexidade e fluidez, através de métodos mais artesanais, os quais podem exigir maior esforço e empenho por parte do pesquisador, tanto na descoberta do método a ser utilizado quanto em sua operacionalização durante a pesquisa.

Uma das orientações metodológicas de Law (2004) relata a ausência de qualidades intrínsecas – nem pessoas nem objetos possuem qualidades intrínsecas – e evidencia a convicção de que nada existe *a priori* e de que a realidade não está à espera de ser descoberta por pesquisadores, mas é o resultado provisório de estabilizações que as redes lhes possibilitaram, por meio das conexões que performaram (MELO, 2007, p.173).

O método é uma importante ferramenta de apoio na construção da realidade a ser observada – produzida, construída e lapidada – no percurso da pesquisa. Cabe ao pesquisador colocar-se em campo sabendo que não encontrará uma realidade pronta para ser descoberta, mas que fará parte de tal realidade e contribuirá, inclusive, para modificá-la.

Law (2004) propõe que os estudiosos posicionem-se reflexivamente em sua atividade científica e reflitam sobre os métodos de pesquisa que prometem descobrir a realidade, uma vez que lidam com um mundo complexo – porque necessariamente excede a capacidade de compreendê-lo – e gerador – porque gera e performa a realidade a descobrir (LAW, 2004). Por isso, os métodos utilizados nas ciências sociais apresentam limitações na tentativa de captar definitivamente as ‘coisas’ que estão no mundo.

Em se tratando de investigar movimentos de compartilhamento de conhecimentos ligados à tecnologia, existem inúmeros desafios metodológicos que precisam ser analisados e superados. A efemeridade do campo pede ao

pesquisador flexibilidade de adaptação aos novos movimentos e acompanhamento frequente e próximo de todos eles. A falta de regularidade dos participantes desses movimentos torna a observação do campo ainda mais complexa, pois, a cada nova interação, cabe ao pesquisador aproximar-se de novos sujeitos e observar novos comportamentos, às vezes totalmente diferentes dos vistos anteriormente.

O método – com suas regras práticas – não apenas descreve, mas também ajuda a produzir a realidade que busca entender e descrever (LAW, 2004). Pesquisador e objeto são produzidos como resultado das práticas de pesquisa, uma vez que o primeiro não está apenas observando, mas construindo ativamente o que está sendo observado, isto é, o que está sendo estudado não existe *a priori*, só existe em relação, assim como o pesquisador.

As escolhas metodológicas deste estudo foram pautadas pelos direcionamentos que o campo foi demonstrando ao longo de minha imersão, conforme sugere Law (2004), o qual recomenda que o método seja construído ‘artesanalmente’ pelo pesquisador, à medida que se realiza a pesquisa de campo. O mesmo autor destaca que, nas pesquisas científicas, o pesquisador, em igual tempo, constata e faz parte da fabricação da realidade. Tal realidade é produzida não só pelos pesquisadores, mas também pela materialidade e pela rede de práticas, estando o método de pesquisa como um dos influenciadores desta trajetória.

Para dar conta de todos esses desafios, nas seções a seguir detalho como essa construção foi realizada, aprofundando a escolha pela cartografia e algumas técnicas utilizadas, o detalhamento dos participantes da pesquisa, bem como dos eventos observados e a opção pela cartografia também para a análise dos dados coletados.

## **6.1 A escolha pelo método cartográfico**

Alguns estudos indicam a etnografia como uma opção para os estudos de fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, que se constituem em diversos ambientes (GODOY, 1995). Em sentido amplo, define-se a etnografia como “a arte e a ciência de se descrever uma cultura ou grupo” (FETTERMAN, 1989 apud GODOY, 1995), revelando que a pesquisa etnográfica abarca a descrição dos fenômenos que ocorrem na vida de um grupo. O método

etnográfico baseia-se essencialmente na pesquisa de campo no cotidiano do coletivo estudado. É no termo ‘cotidiano’ que se fundamentam os argumentos pelos quais optei por não utilizar todo o método etnográfico.

Deixando de lado a utilização do método etnográfico propriamente dito, mas considerando a ‘postura etnográfica’ para a realização dessa pesquisa – porém destaque de antemão que suas técnicas não foram ignoradas no decorrer desse percurso –, a cartografia emerge como uma opção devido a seu sentido “que rejeita a ideia de que conhecer é representar ou reconhecer a realidade e assume uma perspectiva construcionista. Construir o conhecimento, diferente de dominá-lo, implica em deixar-se guiar pelas contingências do campo, acompanhando o processo em questão” (KASTRUP, 2009 apud WEBER, 2012).

A cartografia surgiu como um princípio rizomático<sup>22</sup> que é “inteiramente voltado para uma experimentação ancorado no real” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p. 21). Apresentada por Deleuze e Guattari na introdução de “Mil Platôs” (1995), o rizoma é caracterizado por não ter começo nem fim, por ser sempre meio e não se reduzir ao conceito de unidade. Para a cartografia, isso se reflete na forma como o mapa é construído: precisa ser aberto e flexível, marcando caminhos e movimentos e estará em constante atualização.

Oposto ao grafismo, ao desenho ou à fotografia, oposto aos decalques, o rizoma se refere a um mapa que deve ser produzido, construído, sempre desmontável, conectável, reversível, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga. São os decalques que é preciso referir aos mapas e não o inverso. Contra os sistemas centrados (e mesmo policentrados), de comunicação hierárquica e ligações preestabelecidas, o rizoma é um sistema a-centrado não hierárquico e não significante, sem General, sem memória organizadora ou autômato central, unicamente definido por uma circulação de estados. (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p. 32)

Para o pesquisador levar consigo a noção de rizoma como base, o trabalho investigativo deve estar pautado na premissa de que não há hierarquia nas conexões estabelecidas e que todas elas influenciam nas construções dos caminhos desse grandioso mapa. “Mapear significa acompanhar os movimentos e as retrações, os processos de invenção e de captura que se expandem e se desdobram, desterritorializando-se e reterritorializando-se no momento em que o mapa é projetado” (FERREIRA, 2008, p. 36).

---

<sup>22</sup> O rizoma possui seis princípios básicos da filosofia de Deleuze e Guattari (1995). A cartografia aparece como um deles, sendo o primeiro princípio metodológico dessa filosofia.

Sob esse ponto de vista, pode-se dizer que o mapa de uma investigação cartográfica é resultado de sua trajetória e das conexões que ele, em sua investigação, foi capaz de produzir, além de capturar “os pontos de tensões, as várias transformações percorridas no caminho e as implicações das escolhas e decisões tomadas pelo investigador ao longo dessa estrada” (BACCIN, 2013, p. 8).

Convergindo as ideias de Law no entendimento da cartografia como um princípio rizomático, é possível esclarecer que a cartografia se estabelece como um método de pesquisa-intervenção em que a maior preocupação do pesquisador deve ser o caminhar e o viver da trajetória de pesquisa. Na cartografia não se determinam conjuntos de regras ou procedimentos a serem aplicados, bem como não se sabe qual o destino final dessa caminhada, pois, segundo Passos, Kastrup e Escóssia (2015), há uma inversão metodológica de *metá-hodos* (metas definidas que orientam o percurso) para *hódos-metá* (metas redefinidas durante o caminhar).

Se experimentar, como pesquisador, com um fazer pesquisa mais orgânico vai exatamente ao encontro de minhas primeiras percepções na etapa exploratória de pesquisa em relação aos *meetups*. Nos primeiros contatos com pessoas envolvidas diretamente na organização dos *meetups*, seus formatos de organização eram rotineiramente descritos como um fazer orgânico, que se estabelece e se reconfigura conforme as necessidades. Visualizei então, na cartografia, uma possibilidade de acompanhar essa dinamicidade e traçar mapas que me permitissem ir e voltar, extrapolar conexões e também abandonar caminhos.

Apesar de se ter acompanhado, nos últimos anos, avanços significativos no uso de diferentes metodologias no campo da Administração, ainda se percebe que a discussão prevalece na distinção do uso de pesquisas qualitativas e/ou quantitativas. O caminho aqui proposto mostra-se importante para romper com os ‘monopólios metodológicos’, tendo em vista o “evidente aumento da complexidade no campo dos estudos organizacionais e do fenômeno administrativo como fato social” (VIEIRA, 2006, p.14). Trabalhar com a cartografia no campo da Administração, principalmente no âmbito dos estudos relacionados com as práticas, traz à tona uma discussão pouco frequente na área sobre um pesquisar mais inventivo e aberto, sem abrir mão do rigor científico e sem deixar de lado o interesse pela intervenção (PASSOS, KASTRUP e ESCÓSSIA, 2015).

Mesmo sem procedimentos ou protocolos de pesquisa preestabelecidos, a cartografia possui algumas regras e orientações que precisam ser seguidas durante

o percurso cartográfico: as pistas. “As pistas que guiam o cartógrafo são como referências que concorrem para a manutenção de uma atitude de abertura ao que vai se produzindo e de calibragem do caminhar no próprio percurso da pesquisa – o *hódos-metá* da pesquisa” (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2015, p. 13). Pistas não possuem hierarquia entre elas e juntas não configuram um passo a passo para o cartógrafo, mas devem ser tomadas na ordem e quando forem necessárias, tendo sempre como premissa maior o conceito de rizoma (KASTRUP, 2009).

**Pista 1 – A cartografia como método de pesquisa-intervenção:** o trabalho cartográfico parte do princípio de que toda pesquisa é intervenção, em que se segue um caminho baseado em transformar para conhecer (e não o contrário) (PASSOS; BARROS, 2015a). Essa pista, além de esclarecer a indissociabilidade da pesquisa e da intervenção, também discorre sobre o comportamento do pesquisador, que precisa adquirir uma postura não fixada em conhecimentos prévios ao ingresso no campo, sendo um trabalho frequente de romper com formas já instituídas e dar espaço para novos conhecimentos e práticas, obtendo as respostas de suas inquietações durante a caminhada (WEBER, 2012).

Não se trata tão somente de incluir o pesquisador no campo de suas observações (como já promulgado pela pesquisa-participante), como tampouco parece suficiente problematizar a relação pesquisador-campo de investigação (mote da pesquisa-ação), [mas de] aprofundar, também, as concepções de subjetividade e ciência com que se orienta a investigação (PAULON, 2005).

**Pista 2 – O funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo:** essa pista trabalha a questão da atenção na cartografia. O desafio é, ao estar inserido em um campo amplo, dirigir a atenção para algum aspecto em particular sem negligenciar outro. A solução para tal dilema é a adoção da “atenção à espreita” – flutuante, concentrada e aberta – que utiliza todos os sentidos (KASTRUP, 2015, p. 48). Aqui o pesquisador precisa estar sempre em movimento para reconduzir sua atenção para o objeto sempre que ela dispersar. “O importante do reconhecimento atento, tal como descrito por Bergson, é a revelação da construção da percepção através do acionamento dos circuitos e da expansão da cognição” (KASTRUP, 2015, p. 47).

**Pista 3 – Cartografar é acompanhar processos:** cartografar é transitar em um território ainda não habitado pelo pesquisador e com processos em curso.

É nesse ponto que a cartografia aproxima-se da etnografia, pois também se apoia na observação participante.

Quando tem início uma pesquisa cujo objetivo é a investigação de processos de produção de subjetividade, já há, na maioria das vezes, um processo em curso. Nessa medida, o cartógrafo se encontra sempre na situação paradoxal de começar pelo meio, entre pulsações (BARROS e KASTRUP, 2015, p. 58).

A processualidade na cartografia também se refere à execução das etapas de pesquisa, que, tradicionalmente executadas e organizadas sequencialmente, não assumem essa disposição na cartografia. Coleta, análise, discussão dos dados e escrita dos achados acontecem concomitantemente, conforme o processo de caminhar indicar ao pesquisador. É aqui que o uso do diário de campo é recomendado, pois tais anotações “colaboram na produção de dados de uma pesquisa e têm a função de transformar observações e frases captadas na experiência de campo em conhecimento e modos de fazer” (BARROS e KASTRUP, 2015, p. 70).

**Pista 4 – Movimentos-funções do dispositivo na prática da cartografia:**

a prática da cartografia ocorre através de pistas, estratégias e procedimentos incorporados em dispositivos. Kastrup e Barros (2015, p. 78) definem dispositivos seguindo Foucault e Deleuze, compreendendo-os como “máquinas de ver e falar”, em que “o dispositivo alia-se aos processos de criação e o trabalho do pesquisador, do cartógrafo, se dá no desembaraçamento das linhas que o compõem – linhas de visibilidade, de enunciação, de força, de subjetivação” (KASTRUP e BARROS, 2015, p.79). O trabalho do pesquisador é justamente enfrentar os dispositivos e acompanhar seus efeitos, uma vez que os dispositivos caracterizam-se por sua força em romper o que estava bloqueado à criação.

**Pista 5 – O coletivo de forças como plano de experiência cartográfica:**

refere-se a incluir a dimensão processual, o plano coletivo de forças moventes que constituem os fenômenos em coexistência aos planos estáveis (formas, objetos e/ou sujeitos) (ESCÓSSIA e TEDESCO, 2015). O coletivo aqui é entendido não só como algo simplesmente oposto à noção de indivíduo, mas também como um plano de forças que, apesar de diferentes, relacionam-se. O coletivo de forças é compreendido como um plano

intensificado pela comunicação e pela estruturação de relações entre relações. “Assim, acessar o plano das forças é já habitá-lo e, nesse sentido, os atos do cartógrafo, sendo também coletivos de forças, podem participar e intervir nas mudanças e, principalmente nas derivas transformadoras que aí se dão” (ESCÓSSIA; TEDESCO, 2015, p. 107).

**Pista 6 – Cartografia como dissolução do ponto de vista do observador:** enquanto as metodologias de pesquisa mais tradicionais exigem uma atitude imparcial e neutra do pesquisador, a cartografia apoia-se na ideia da implicação do pesquisador. A postura do observador deixa de ser descritiva e ele passa a adotar a perspectiva inversa dos paradigmas modernos: primeiro transforma-se a realidade para depois conhecê-la e isso só é possível pela dissolução do ponto de vista do observador.

Trata-se de mostrar também que todo campo de observação emerge da experiência entendida como plano implicacional em que sujeito e objeto, teoria e prática têm sempre suas condições de gênese para além do que se apresenta como forma permanente, substancial e proprietária (PASSOS; EIRADO, 2015, p. 110).

É preciso, porém, atentar para que a ideia de implicação não seja entendida, por parte do observador, como uma afirmação de seus interesses, crenças e juízos. A cartografia deve ser compreendida como um método que assume uma perspectiva construcionista do conhecimento, evitando tanto o objetivismo quanto o subjetivismo.

**Pista 7 – Cartografar é habitar um território existencial:** habitar um território existencial implica a imersão do cartógrafo no território que deseja conhecer. “O trabalho da cartografia não pode se fazer como sobrevoo conceitual sobre a realidade investigada. Diferentemente, é sempre pelo compartilhamento de um território existencial que sujeito e objeto da pesquisa se relacionam e se codeterminam” (ALVAREZ e PASSOS, 2015, p.131). Esse processo de imersão coloca o pesquisador “numa posição de aprendiz que cultiva sua disponibilidade à experiência” (WEBER, 2012, p. 44). Reforça-se a noção conceitual de que, na cartografia, o pesquisador insere-se no campo sem saber exatamente o que busca, mas sabe que busca aventurar-se pelo percurso que o campo vai lhe demonstrar, “se permitindo encontrar o que não se procurava ou mesmo ser encontrado pelo acontecimento” (ALVAREZ e PASSOS, 2015, p.137). Essa é a pista em que

se reafirma a postura do cartógrafo como um sujeito que precisa se despir de suas crenças, pressupostos e ideias para adotar uma atitude de 'saber com', inserindo-se no processo de observação sem um problema já delimitado e disposto a acolher e ser acolhido pelo território e seus pesquisados.

**Pista 8 – Por uma política da narratividade:** “Toda produção de conhecimento (...) se dá a partir de uma tomada de posição que nos implica politicamente” (PASSOS; BARROS, 2015b, p. 150). Sempre que o pesquisador faz uma escolha em campo, quer seja quais técnicas de pesquisa usar ou como e quais dados narrar, ele está tomando uma decisão política. Aqui política não assume um sentido relacionado às práticas do Estado, mas um sentido ampliado, sendo entendida como “a forma de atividade humana que, ligada ao poder, coloca em relação sujeitos, articula-os segundo regras ou normas não necessariamente jurídicas e legais” (PASSOS; BARROS, 2015b, p. 151). A política de narratividade, na cartografia, é o posicionamento adotado ao expressar aquilo que se está investigando. O exercício cartográfico também exige uma narratividade que seja resistente às redundâncias expressadas nas análises e nas intervenções sobre o que se investiga. A proposta é que haja uma desmontagem, dissolvendo o caso de sua estrutura, permitindo que os microcasos e as microlutas que o compõem também tenham espaço na narrativa (PASSOS; BARROS, 2015b).

Todas as pistas são capazes de orientar o pesquisador em campo, onde, a cada momento, ele (re)inventa seu modo de fazer. O exercício às vezes pode parecer desconcertante e incerto, por não poder se apoiar em padrões já preestabelecidos. É preciso despir-se não só do padrão, mas também da segurança e da certeza dos caminhos a percorrer e se abrir para uma aventura que será evidenciada a cada nova conexão traçada. Mais desafiador é permitir descobrir caminhos sem deixar que a pesquisa se torne um percurso sem fundamentação, uma miscelânea de narrativas desconectadas. No mais, atentando-se a esses pontos e tendo as pistas como um guia e fiel escudeiro, a cartografia é capaz de auxiliar na compreensão dos fenômenos no campo da subjetividade. Nessa investigação, o fenômeno em questão são os *meetups*.

Nos *meetups*, a forma de organização dos coletivos chama a atenção por suas efemeridade e temporalidade. São grupos que se constituem por um objetivo de curto prazo e se dispersam após o encontro. Essas características constituem um desafio em termos de delineamento metodológico e definição das técnicas abordadas. Ao mesmo tempo, elas representam uma oportunidade para discussão da utilização da cartografia nos estudos da administração e um desafio para o pesquisador como sujeito que se aventura nesse campo, fortalecendo as ideias de Law (2004) de que métodos já institucionalizados têm espaço e validade, desde que adaptados à realidade vivida pelo pesquisador.

## 6.2 A inserção no campo

Escolher o campo para iniciar essa trilha de descobertas é uma decisão importante para o pesquisador, pois o campo será seu parceiro durante muito tempo e é um período relevante para o desenvolvimento de ideias. A escolha pelos *meetups* não foi uma decisão aleatória, ela está muito relacionada com minha trajetória profissional, pessoal e acadêmica.

Em março de 2017, após o término do mestrado, ingressei no mercado de trabalho em uma empresa de tecnologia, o que abriu para mim uma realidade totalmente diversa: novos procedimentos de trabalho, novos horários, nova função. Precisei me adaptar e aprender rapidamente qual era meu papel dentro daquela organização. Como auxílio para a formação contínua que eu vislumbrava – pois a área de tecnologia é embasada em um conhecimento que nunca se esgota e está incessantemente se renovando – busquei, nas redes sociais, pessoas de referência de quem eu pudesse me aproximar.

Entre uma página do *Facebook* e outra, deparei-me com alguns grupos que se encontravam periodicamente para discutir sobre alguns temas de meu interesse. Em determinado momento, achei o *website* [meetup.com](http://meetup.com). Meu primeiro acesso foi incrível: uma plataforma *on-line*, sem um cadastro complexo, que disponibilizava grande variedade de temas para ‘seguir’. Entre um clique e outro, entendi a lógica da ferramenta: a partir de interesses pessoais de alto nível – tecnologia e aprendizagem, por exemplo –, eu encontraria grupos menores e mais específicos sobre determinados temas. Fiz minha inscrição em três deles e comecei a

acompanhá-los. A interação *on-line* não era muito intensa, mas recorrentemente apareciam notificações de novos eventos que aconteceriam.

O ciclo da plataforma fez, então, sentido para mim: eu estava inserida em grupos cujos participantes têm interesses em comum, sendo mediados por algumas pessoas – até aquele momento ainda não sabia se eleitas ou voluntárias –, as quais organizam periodicamente encontros presenciais sobre temas pertinentes a determinada realidade.

Minha participação como público desses grupos foi aumentando e a relevância que os encontros tinham para seus integrantes começou a se tornar clara e consistente para mim. No entanto, algumas inquietações ainda permaneciam comigo, principalmente em relação à maneira como esses encontros são organizados e a como e por que algumas pessoas tornam-se responsáveis por isso. Iniciei uma pesquisa exploratória na literatura disponível e enxerguei, nesse meio, uma oportunidade de discussão sobre os processos de aprendizagem e as práticas envolvidas nos processos organizativos desses grupos.

A definição do campo e o enfoque de pesquisa não surgiram como um acaso teórico, mas como uma curiosidade pessoal, eles se fortaleceram e assumiram relevância quando consegui identificar, na literatura sobre os processos organizativos, uma possibilidade de argumento e aprofundamento teórico.

Minha inserção em campo antes mesmo de sua definição como objeto de pesquisa pode ser caracterizada como uma observação ativa, que me ajudou a construir os objetivos e os enfoques teóricos aqui abordados. A primeira técnica de coleta de dados foi embasada em eventos presenciais (*off-line*), pois percebi o quanto essas interações são vivas e exigem dos organizadores alto grau de comprometimento. Ainda em uma fase exploratória, eu não conseguia identificar que outros caminhos o campo ia me direcionar a seguir e quais outras técnicas seriam empregadas ao longo de meu percurso. No entanto, as ideias de Law (2004), de alguma maneira, me confortavam, pois as técnicas poderiam ser revistas e acrescentadas conforme o andamento da pesquisa e a realidade observada.

Aproveitei meu momento nessa observação direta e atenta para entender melhor os funcionamentos desse universo, que me deram insumos e conhecimentos para elaborar o capítulo 02 deste estudo e também para imaginar quais seriam os grupos que eu iria acompanhar mais atentamente, visto que o número de *meetups* era grande e diverso.

**Quadro 3 - Quantidade de grupos e inscritos por categoria**

<b>Categorias</b>	<b>Grupos</b>	<b>Quantidade de inscritos</b>
Tecnologia	100	27.141
Carreira e Negócios	31	7.897
Aprendizagem	8	2.755
Idiomas e Cultura	14	2.588
Social	2	789
Saúde e Bem-Estar	7	477
Movimentos	7	436
Eportes Outdoor & Aventuras	3	391
Comidas e Bebidas	3	293
Ficção Científica e Games	6	264
Esporte e Fitness	4	199
Cinema	1	50
Crenças	2	42
Escritores e Amantes da Escrita	1	39
Clubes do Livro	1	39
Família	1	38
Animais de Estimação	1	9
Música	3	8
LGBTQ	1	4
Fotografia	0	0
Artes	0	0
Dança	0	0
Hobbies e Artesanato	0	0
Moda e Beleza	0	0

Fonte: elaborado pela própria autora (2018)<sup>23</sup>.

Para melhor dimensão do que representam os *meetups* em Porto Alegre/RS, listo, no Quadro 3, as categorias identificadas e a quantidade de grupos existentes em cada uma delas. As categorias com mais grupos e mais participantes possuem relação com tecnologia ou com o ‘mundo dos negócios’. A quantidade de inscritos listada é a soma dos participantes de cada grupo, sem desconsiderar os sujeitos que estão em vários grupos.

Utilizando primeiro o caráter quantitativo para delimitar quais *meetups* seriam acompanhados, aguicei meu olhar para os grupos categorizados como ‘Tecnologia’ e ‘Carreira e Negócios’ – grupos mais representativos no *website* [meetup.com](http://meetup.com) –,

<sup>23</sup> Dados obtidos em 01 de abril de 2018, nas informações disponíveis em [www.meetup.com](http://www.meetup.com).

restando um total de 131 grupos para serem escolhidos. Dentre esses grupos, restringi mais um pouco eliminando os grupos que não tinham encontros realizados nos últimos seis meses e descartei também os grupos com menos de mil inscritos.

Dentre a restante relação de *meetups*, utilizei critérios qualitativos para delimitar o escopo desse estudo. Um dos *meetups* escolhidos – **‘Negócios, metodologia ágil & facilitação Brasil’** – já vinha sendo acompanhado por mim durante a fase exploratória. Como ele constava nessa relação preliminar, optei por mantê-lo por já ter uma abertura com os organizadores e já estar familiarizada com a dinâmica do grupo. O segundo grupo – **‘Meetup de produto’** – igualmente vinha sendo acompanhado por mim durante a fase exploratória, porém apresentava uma recorrência menor de encontros. Mesmo sabendo que a quantidade de seus eventos era menor, optei por mantê-lo na pesquisa, pois ele demonstrava possuir uma dinâmica organizacional diferente do grupo anterior e também porque tratava do mesmo macroassunto do grupo anteriormente selecionado – produto<sup>24</sup> e métodos ágeis<sup>25</sup>.

Eu estava em campo observando dois grupos muito ativos e, simultaneamente, trabalhando em que critério utilizaria para escolher o terceiro grupo, de forma que as conexões já estabelecidas em campo fossem melhor elucidadas. Foi quando, no final de 2018, tive a notícia que um grupo estabelecido em São Paulo começaria a ter encontros periódicos em Porto Alegre. Ele estava ligado a temas da área de tecnologia, menos voltado para o desenvolvimento de código e mais para pessoas que trabalham com produtos digitais – **‘Mulheres de produto’**. Na plataforma, constava a data de criação do grupo em 05 de março de 2018, porém os encontros em Porto Alegre iniciariam em 22 de janeiro de 2019, organizados, de maneira voluntária, por uma pessoa que tinha contato com o grupo de São Paulo. Por ser um grupo mais jovem e eu poder acompanhá-lo desde seu início, decidi incluí-lo nessa pesquisa. O Quadro 4 demonstra detalhadamente as informações sobre esses três *meetups*.

---

<sup>24</sup> Dizer que um grupo discute assuntos relacionados a produto, na esfera de tecnologia, significa que as pessoas estão envolvidas no desenvolvimento da ideia e na viabilidade de produtos digitais. Elas não precisam ter habilidades técnicas de desenvolvimento de *software*, apesar de, em alguns casos, fazerem parte de times que possuem desenvolvedores de sistemas.

<sup>25</sup> Métodos ágeis são uma abordagem do modelo de gestão tradicional de projetos. As metodologias ágeis defendem, em geral, planejamento adaptativo, times auto-organizados e multidisciplinares, melhoria contínua e desenvolvimento evolucionário.

Quadro 4 - Detalhamento *meetups*

Meetups	Negócios, metodologia ágil & facilitação Brasil	Meetup de produto	Mulheres de produto
Categoria	Carreira e Negócios	Carreira e Negócios	Carreira e Negócios
Membros	2.704	1.557	7.234
Fundação	23-mar-16	23-set-17	22-jan-19
Meetups realizados	55	11	6
Equipe de Liderança	18	10	5

Fonte: elaborado pela própria autora (2019)<sup>26</sup>.

O começo dessa pesquisa foi demarcado pelo início de minha participação em grupos de *meetup*, com o propósito de desenvolvimento pessoal e profissional. Contudo, foi no momento em que me apoiei em anotações orientadas para uma pesquisa científica que as técnicas de coletas de dados tornaram-se claras tanto para o começo dessa caminhada, como para a decisão sobre quais sujeitos eu deveria contatar para a investigação.

### 6.3 As estratégias e os instrumentos de colheita de dados

Os estudos qualitativos devem ser compreendidos através de uma perspectiva integrada e o pesquisador precisa ir “a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995, p. 21). Nessa pesquisa, recorri a diversas estratégias de colheita de dados, em momentos distintos, para atingir os objetivos formulados e coletar elementos suficientes, pertinentes ao tema, sob diferentes pontos de vista. A dinamicidade do campo, aliada à abertura que a cartografia oferece ao pesquisador, possibilitaram-me fazer uso de diversas técnicas, em um movimento de ir e voltar, traçando, em vários momentos, novos pontos de partida, sem perder a ‘atenção a espreita’ e o rigor científico que uma pesquisa exige.

<sup>26</sup> Dados obtidos em 15 de outubro de 2019, nas informações disponíveis em [www.meetup.com](http://www.meetup.com). O número de *meetups* realizados considera os *meetups* ocorridos até 31 de julho de 2019. Especificamente em relação ao grupo ‘Mulheres de produto’, a quantidade de membros considera também aqueles que não moram em Porto Alegre e frequentam os eventos realizados em outras cidades.

Desde agora, passo a utilizar, nesse texto, o termo colheita para designar os procedimentos metodológicos de coleta de dados. “Preferimos, então, o termo “colheita de dados” para afirmar o caráter mais de produção do que de representação do mundo conhecido. A pesquisa colhe dados porque não só descreve, mas sobretudo acompanha, processos de produção da realidade investigada” (PASSOS; KASTRUP, 2013 p. 395). Os dispositivos à disposição do cartógrafo para produção de dados envolvem, então, diferentes instrumentos de colheita, tais como os abordados nas seções seguintes.

Tão logo delimitei o início da jornada em campo – no princípio ainda com dois grupos e só em 2019 com a observação de três grupos de *meetup* – comecei a me valer dos princípios e direcionamentos da observação participante para vivenciar as primeiras pistas trazidas pelo campo. A observação participante surgiu como alternativa para vivenciar, de maneira mais direta, o tão recente fenômeno focado e a forma como os participantes o sentem.

### **6.3.1 Observação Participante e Diários de Campo**

A observação participante integra o leque de abordagens de observação etnográfica, em que o observador participa de forma dinâmica das atividades de colheita de dados, o que exige a adaptação do pesquisador à situação investigada (PAWLOWSKI et al., 2016). A origem na etnografia e na sociologia explica o fato de a observação participante ter sido concebida como uma técnica que possibilitasse ao pesquisador e aos participantes desenvolverem um relacionamento de confiança, necessário para os partícipes revelarem ‘os bastidores das realidades’ de sua experiência, geralmente ocultados a estranhos (PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003).

Em seus estudos, Bechker (1972) assinala a observação participante como uma solução para a análise de fenômenos complexos e institucionalizados, em que se tem como objetivo realizar análises descritivas e exploratórias ou quando se tem o objetivo de inferir um fenômeno que remete a certas regularidades, passíveis de generalizações. A observação participante surge, portanto, como uma técnica adequada para o investigador apreender, compreender e intervir nos diversos contextos em que se move.

Esta técnica proporciona aproximação ao cotidiano dos indivíduos; a suas representações sociais; a suas dimensões histórica e sociocultural; a seus

processos. Ela permite intervir nesse mesmo cotidiano e nele trabalhar no âmbito das representações sociais, também propicia a emergência de novas necessidades para os indivíduos que ali desenvolvem suas atividades (MARTINS, 1996). Para Ezpeleta e Rockwell (1986, p. 15), trata-se de "documentar a realidade não documentada".

A observação participante refere-se, portanto, a uma estratégia de pesquisa na qual o observador e os observados encontram-se em uma relação de interação que ocorre no ambiente de trabalho dos observados. Estes passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que contribuem para o estudo (SERVA; AIME JÚNIOR, 1995).

A observação participante é interpretada e utilizada por pesquisadores de várias maneiras. Nessa pesquisa, ela permitiu a adequada participação nas realidades observadas, de forma 'não intrusiva', reduzindo a repressão e a artificialidade de emoções e comportamentos. Desse modo, pode focar, essencialmente, na atribuição de significados às práticas e vivências humanas, encaradas sob a perspectiva de *'insiders'* (SPRADLEY, 1980).

A observação participante leva o pesquisador a partilhar papéis e hábitos dos grupos estudados, encontrando-se assim em condições favoráveis para observar situações, fatos e comportamentos que dificilmente ocorreriam na presença de estranhos ou que seriam reprimidos ou mesmo adulterados, (BRANDÃO, 1984; MARSHALL; ROSSMAN, 1995).

Portanto, observação participante é um método em que o pesquisador toma parte do cotidiano do grupo ou organização pesquisada, até desempenha tarefas regularmente, tudo com o intuito de entender em profundidade aquele ambiente, algo que a metodologia quantitativa não pode fazer (SANTOS, 2004).

Uma das características a ser considerada em uma pesquisa que utiliza a observação participante é a análise sequencial, ou seja, algumas análises são realizadas durante o processo de colheita dados, fazendo com que a próxima interação tome determinado sentido em consequência das análises condicionais (SANTOS, 2004). Os resultados da observação são obtidos regularmente, de modo indutivo e dialógico, ou seja, as conclusões podem ser discutidas com os informantes, à medida que a observação desenrola-se e as interpretações vão sendo construídas pelo pesquisador (ANGROSINO, 2009).

Algumas ferramentas podem apoiar a condução e o registro da observação – documentos, diários, vídeos, gravações etc. – pois a observação inclui registros de comportamento e estados subjetivos, pela anotação de manifestações humanas

observáveis (GÜNTHER, 2006). Em seus estudos, Spradley (1980) enfatiza algumas diferenças entre o observador participante e os participantes habituais. O observador participante insere-se em uma situação social com dois propósitos: 1) empenhar-se em atividades apropriadas para a situação e 2) observar atividades (ver e registrar tudo aquilo que acontece), pessoas (descrever todos os atores presentes) e aspectos físicos da situação (tomar nota de todos os aspectos do meio). Os participantes habituais vão para a mesma situação com um só propósito: empenhar-se nas atividades proporcionadas.

A observação participante requer uma técnica importante para organização e sistematização dos achados de pesquisa: o diário de campo. Mediante notas e manutenção do diário de campo, o pesquisador se autodisciplina a observar e anotar sistematicamente.

O diário de campo é um instrumento ao qual se recorre em qualquer momento da rotina do trabalho de observação participante, porque nele o pesquisador pode transcrever suas percepções, angústias, questionamentos e informações e compreendê-los de maneira distinta daquela propiciada por outras técnicas.

O diário de campo é pessoal e intransferível. Sobre ele o pesquisador se debruça no intuito de construir detalhes que no seu somatório vai congrega os diferentes momentos da pesquisa. Demanda um uso sistemático que se estende desde o primeiro momento da ida ao campo até a fase final da investigação. Quanto mais rico for em anotações esse diário, maior será o auxílio que oferecerá à descrição e à análise do objeto estudado (MINAYO, 2001, p. 63).

O diário de campo faz parte da aplicação da observação participante. O uso dessa estratégia permite ao pesquisador aproximar-se da dinâmica do grupo social investigado e compreender a realidade, o cotidiano, as atividades, as práticas, as rotinas, os hábitos, as estratégias a ele pertinentes.

Quadro 5 - Observações de eventos realizadas

Meetup	Evento	Data	Participantes confirmados	Local
Meetup de Produto	User Experience para pessoas de produto	11-abr-18	141	ThoughtWorks
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	25° Meetup #NMAF em Porto Alegre	24-abr-18	65	Trinca
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	26° Meetup #NMAF em Porto Alegre	16-mai-18	75	DB Server
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	27° Meetup expresso #NMAF com o GUMA/RS recebe Rodrigo Yoshima em POA	23-mai-18	81	PUC
Meetup de Produto	Coaching Product People - Treinando, orientando, melhorando	13-jun-18	86	La Defense
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	28° Meetup #NMAF em Porto Alegre (Inception e Técnicas utilizadas em startups)	29-jun-18	95	DB Server
Meetup de Produto	Minimum Viable Product - Produto Mínimo Viável	04-jul-18	47	Warren
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	29° Meetup #NMAF em Porto Alegre (Propósito & Motivação e capacitação do time)	11-jul-18	80	ThoughtWorks
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	30° Meetup #NMAF em Porto Alegre (O Papel do Enterprise Agile Coach)	27-jul-18	36	PUC
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	31° Meetup #NMAF POA (Como liderar pessoas em ambientes ágeis?)	14-ago-18	106	PUC
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	32° Meetup #NMAF POA (Gestão 4.0 por Andy Barbosa)	14-set-18	83	Canal Café
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	33° Meetup #NMAF POA (Agile Conference 2018 por Guilherme Motta)	16-set-18	64	PUC
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	34° Meetup #NMAF POA (Soft Skills & Example Mapping)	16-out-18	48	PUC
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	35° Meetup #NMAF POA (Gestão - M3.0 com Sheila Kimura)	19-nov-18	35	PUC
Mulheres de Produto	(Porto Alegre) Meetup #1: Mulheres de Produto no Sicredi Digital	22-jan-19	123	Sicredi

Meetup de Produto	1o Fishbowl de Produto - Treta, treta, treta	14-fev-19	24	PUC
Mulheres de Produto	(Porto Alegre) Meetup #2: Mulheres de Produto no TECNOPUC	19-fev-19	62	PUC
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	36 Meetup #NMAF - O que realmente significa pronto (DoD)	21-fev-19	40	ThoughtWorks
Meetup de Produto	9o Meetup de Produto - Product Design	20-mar-19	143	ADP
Mulheres de Produto	(Porto Alegre) Meetup #3: Mulheres de Produto no TECNOPUC	26-mar-19	98	PUC
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	37 Meetup #NMAF POA - Strategic Inception	28-mar-19	39	PUC
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	38 Meetup #NMAF POA - Estruturas Libertadoras	23-abr-19	40	PUC
Mulheres de Produto	(Porto Alegre) Meetup #4: Mulheres de Produto no Agibank	30-abr-19	78	Agibank
Meetup de Produto	10o Meetup de Produto - Jobs To Be Done!	16-mai-19	100	DB Server
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	40 Meetup #NMAF POA - OKR (Objectives and Key Results)	25-mai-19	51	DB Server
Mulheres de Produto	(Porto Alegre) Meetup #5: Mulheres de Produto na Zenvia	05-jun-19	55	Zenvia
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	41 Meetup #NMAF POA - Design Emocional: como ocorrem as nossas interações	13-jul-19	68	PUC
Mulheres de Produto	(Porto Alegre) Meetup #6: Mulheres de Produto no Triider	16-jul-19	70	Triider
Meetup de Produto	11o Meetup de Produto - Métricas, mais uma vez ;)	31-jul-19	-	Zenvia
Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	42 Meetup #NMAF POA - Jobs To Be Done + UX Design	31-jul-19	51	Realize

Fonte: elaborado pela própria autora (2020).

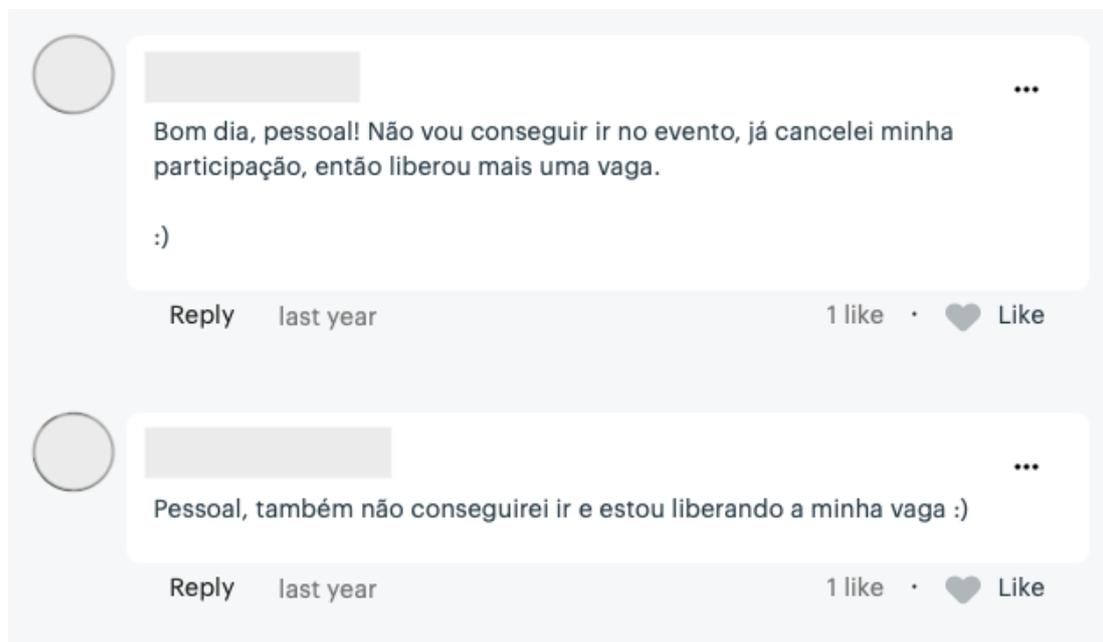
Durante um ano e dois meses, participei de 30 eventos de *meetup*, distribuídos desigualmente entre os três grupos de *meetup* anteriormente mencionados, o que equivale a mais de cem horas de observação, mais de 150 páginas de diário de campo e inúmeras fotos, vídeos dos encontros e entrevistas informais com participantes e organizadores. O Quadro 5 detalha todos os eventos que acompanhei, com informações do grupo a que pertenciam, data, quantidade de participantes inscritos e local. Os encontros ocorreram nas mais diversas localidades – espaços de empresas parceiras, universidades e cafés –, com intervalos de tempo entre um e outro bastante irregulares. Não foi possível atualizar a informação de quantas pessoas efetivamente participaram dos eventos, pois este não é um dado atualizado pelos organizadores. Conquanto haja lista de presença, seu preenchimento não é realizado por todos as participantes. A informação sobre a quantidade de presentes aparece nas entrevistas e também em minhas anotações do diário de campo, conforme minha contagem em momentos específicos do encontro. O *meetup* 'Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação' concentrou 58% dos eventos realizados no período em que estive em campo, atingindo cada um dos outros dois grupos cerca de 20% dos eventos realizados no período.

O fato de a observação ocorrer em datas e em ordem que eu não podia gerenciar tornou-se um desafio a experimentar, pois, em alguns períodos, passei dois meses observando apenas um grupo, aguardando até que outro grupo tivesse um encontro presencial. Essa dinâmica, por um lado, gerava ansiedade em mim, mas, por outro, dava-me tempo para processar tudo o que observava, confirmar algumas ideias nos encontros posteriores do mesmo grupo e levar para outro grupo olhares mais atentos a algumas características que, no primeiro momento, haviam passado despercebidas para mim.

Para saber dos encontros sempre em primeira mão e não correr o risco de ficar na lista de espera para participar, as notificações do meu celular tornaram-se uma importante ferramenta para esse estudo. Ficava sabendo em tempo real as divulgações dos encontros e suas atualizações, tendo conseguido vaga em todos em que me inscrevi. Para meus registros e para minha experiência como pesquisadora, a observação iniciava-se no momento em que confirmava minha inscrição no *meetup*. Diariamente entrava no *website* ou no aplicativo do *meetup* e acompanhava as interações – ou a falta delas. No intervalo entre a divulgação do

evento e sua realização, as mensagens na plataforma limitavam-se a diálogos como exemplificado na Figura 3.

**Figura 3 - Interação no *website* meetup.com**



Fonte: capturada pela autora no *website* meetup.com

Os registros de interação na plataforma começaram, juntamente com minhas observações dos encontros presenciais, a fazerem parte de meu diário de campo. Após a observação das interações na plataforma do evento, a observação participante tinha início no dia e no local do evento. Na maioria das vezes, eu era uma das primeiras pessoas a chegar, a fim de acompanhar a dinâmica de organização – disposição das mesas, ajustes nos projetores e disposição do *coffee break*. Acompanhava a chegada dos participantes e, com o passar do tempo, comecei a me aproximar e conversar informalmente com eles. Uma das sinalizações do campo, nessa caminhada, foi que a estrita referência aos organizadores como sujeitos dessa investigação limitaria meu olhar sobre as relações que estavam sendo estabelecidas naquele cenário. Conversei com algumas dezenas de pessoas entre um café, uma carona, um pedido de compartilhamento de algum material. Em alguns momentos usei a pesquisa como estratégia de aproximação, em outros utilizei o assunto do próprio evento para interação. As interações presenciais com os participantes completaram ainda mais meu diário de campo, que, apesar de não contar com as transcrições completas desses diálogos, era preenchido no mesmo dia das interações para que nada fosse perdido ou contaminado por experiências posteriores.

A maioria dos eventos seguia uma ordem de execução muito similar:

1. apresentação do *meetup*;
2. apresentação da empresa que estava concedendo o espaço e *coffee break* – nessa ocasião a empresa tomava a palavra para inclusive divulgar vagas abertas;
3. apresentação do palestrante;
4. palestra/exposição do conteúdo;
5. dinâmica de debate dos temas propostos naquele encontro;
6. encerramento.

Os norteadores da minha observação consistiam em entender como organizadores e participantes portavam-se a cada novo estímulo e a cada etapa do evento. As descobertas dessa observação são exploradas na análise de dados, mas sua menção nesse ponto da narrativa visa esclarecer o formato de interações em debate.

Após o encerramento, fazia parte do meu ritual de observação ver como ocorria a ‘desmontagem’ do evento. Nessa etapa, meu olhar precisava se dividir entre observar as interações e o comportamento dos participantes após o evento e a dinâmica dos organizadores para arrumar o local. Esses momentos antes e após a palestra foram os mais ricos e repletos de informações, eles ocuparam boa parte das inúmeras páginas do diário de campo.

Como investigadora eu não podia, no entanto, restringir-me à observação participante e aos diários de campo como forma de colheita de dados, apesar de toda a sua representatividade. A literatura demonstra ser conveniente complementar este tipo de investigação com entrevistas, por exemplo. As interações mais focalizadas propiciam ao investigador averiguar seu entendimento das ‘coisas’ e obter informações adicionais e relevantes para o estudo (SMITH; DENTON, 2001). De acordo com Tjora (2006), entrevista e observação são técnicas interativas, visto que a primeira conduz o pesquisador à observação e esta pode sugerir aprofundamentos necessários a serem incluídos nas entrevistas.

Durante todo o tempo em que estive em campo, combinei diferentes técnicas de entrevista: em profundidade e informais – as quais são debatidas a seguir – e outras técnicas que me foram demandadas pelo campo e que são exploradas na sequência.

### 6.3.2 Entrevistas

A entrevista é considerada uma estratégia de colheita de dados flexível, por isso é adotada por muitos pesquisadores como técnica fundamental de investigação nos mais diversificados campos (GIL, 2008). Ela permite obter diversos dados da vida social e identificar as diferentes formas de percepção e descrição de fenômenos, sendo apropriada quando se busca entender a condição humana (DUARTE, 2006; FONTANA; FREY, 1994; GIL, 2008). Trata-se de uma interação verbal, uma conversa, uma troca de significados, da qual se faz uso para produzir conhecimento sobre algo (VERGARA, 2009). As variações de seus tipos dependem do propósito e da liberdade em ordenar e formular as perguntas enquanto ela acontece (GODÓI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Na presente pesquisa, utilizei entrevistas informais, semiestruturadas (roteiro semiestruturado) e em profundidade (buscando intensidade, riqueza e diversidade nas respostas) (DUARTE, 2006).

O tipo informal é o menos estruturado, sendo indicada para obter uma visão geral do problema pesquisado, compreendê-lo melhor e proporcionar a aproximação aos sujeitos pesquisados (GIL, 2008). A entrevista informal é geralmente utilizada na fase exploratória – como na presente pesquisa –, por ser “recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado” (GIL, 2008, p. 111). Ela adota como ferramenta de trabalho um roteiro de pontos e aspectos sobre o campo carentes de investigação, que demandam ser mais bem explorados. Primeiramente a entrevista informal foi utilizada para aprofundar o tema no contato com os informantes-chave para entendimento geral do *meetup*.

Em momento posterior à etapa exploratória, as entrevistas informais e semiestruturadas foram utilizadas para explorar o contato com os participantes e os organizadores do *meetup*. Avaliando seus comportamentos durante os eventos, percebi que os participantes ou chegavam atrasados ou saíam antes do horário, o que me fez imaginar que eram pessoas não tão acessíveis para realização de diálogos com mais profundidade. Em consequência a entrevista menos estruturada foi uma técnica a ser empregada com eles que demonstrou aderência ao contexto, pois me permitia abordar os pontos que eu previamente havia organizado e também

conversar com mais de um participante por evento. Utilizei essa mesma técnica para contato com organizadores junto aos quais não conseguia agenda para uma entrevista em profundidade, assim alcancei obter dados importantes de maneira simplificada.

Na cartografia, a entrevista em profundidade é vista como uma oportunidade para que o pesquisador estabeleça uma relação “de acesso à experiência singular do entrevistado que se atualiza na situação da entrevista” (PASSOS; KASTRUP, 2013, p. 395). O participante da pesquisa deixa de ser tomado como um “informante de quem se extrai os dados a serem analisados para a solução do problema” e “a entrevista torna-se um instrumento que permite acessar processos e atos, mais do que objetos supostamente dados” (PASSOS; KASTRUP, 2013, p. 395).

A entrevista em profundidade, igualmente utilizada nessa pesquisa, “é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca acessar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008, p. 109). Segui a recomendação de Riessman (2003) e Demartini (1988), anotando, após cada encontro, impressões pessoais que facilitassem a compreensão dos assuntos abordados, auxiliando a posterior análise dos dados. Merriam (1998) sugere o registro, em um diário de campo, das impressões e sensações do pesquisador, considerando esse material um subsídio interessante para a análise dos dados, principalmente quando em conjunto com anotações acerca da observação participante.

Foram realizadas sete entrevistas em profundidade, com duração de aproximadamente uma hora cada. O roteiro utilizado (APÊNDICE A – Roteiro de entrevista em profundidade com organizadores) foi estruturado de acordo com os objetivos específicos dessa pesquisa, combinando insumos anteriormente observados nos encontros de que havia participado até o presente momento. Todas foram gravadas e transcritas, mediante a autorização dos entrevistados. As entrevistas em profundidade renderam mais de seis horas de interlocução. No Quadro 6, detalho a quais grupos pertenciam os entrevistados e a duração de cada conversa. A fim de preservar a identidade dos participantes, as entrevistas foram numeradas e, a partir da próxima seção, esses números servem de referência à identificação da fala dos entrevistados.

**Quadro 6 - Entrevistas em profundidade realizadas**

Entrevistado	Grupo de meetup que organiza	Data	Duração
E01	Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	15-ago-18	45 min
E02	Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	14-nov-18	00:50
E03	Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	26-nov-18	00:52
E04	Negócios, Metodologias Ágeis e Facilitação	04-fev-19	00:40
E05	Meetup de Produto	05-fev-19	00:57
E06	Mulheres de Produto	11-mar-19	00:47
E07	Meetup de Produto e TecnoTalks	05-abr-19	00:42

Fonte: elaborado pela própria autora (2020).

A realização das entrevistas foi acompanhada por algumas dificuldades em sua aplicação. Por ser um ambiente tão voltado para o desenvolvimento do grupo, preocupado em demonstrar sua essência como comunidade e verbalmente disponível em ajudar, eu criei uma expectativa de que o agendamento e a realização das entrevistas seriam processos simples de serem concretizados. No entanto, a realidade mostrou-se totalmente diferente. Durante meses, os contatos foram sendo organizados; houve troca de mensagens pelo *Whatsapp*; mensagens eram visualizadas, mas não respondidas; encontros eram remarcados em cima da hora; outros aconteceram com o atraso de mais de 30 minutos por parte do entrevistado. Tudo isto gerou frustrações imensuráveis na pesquisadora.

Em diversos momentos questioneei a validade de realizar essa pesquisa, porém, de certa forma, a cartografia permitiu-me perceber que a imprevisibilidade do campo não é um acaso, mas uma possibilidade de entendimento e uma possibilidade de exercitar diferentes olhares, o que impulsionou-me, como pesquisadora, a uma mudança de perspectiva sobre o fenômeno estudado. Após certo tempo, cada 'não', cada 'me chama semana que vem' transformaram-se em uma nova pista do campo, uma indicação das relações estabelecidas.

Em todas as entrevistas, senti a entrega total dos sujeitos àquele momento. Quando eu contava sobre minha trajetória e do motivo de estarmos ali conversando, sentia que as pessoas revelavam-se dispostas a colaborar com a pesquisa, sem amarras externas. Estes encontros foram para mim como conversas organizadas, em que pude, como a cartografia recomenda, aventurar-me pelos caminhos indicados.

Ressalto aqui o porquê e como foi conduzida a última entrevista realizada com o fundador do *TecnoTalks*. Em algumas interações que tive durante a observação dos *meetups* de 'Negócios, metodologia ágil & facilitação Brasil' e do 'Meetup de produto', reparei a citação do *TecnoTalks* como referência ou inspiração para alguma prática desenvolvida e praticada por esses *meetups*. Além disso, o *TecnoTalks* foi um dos primeiros grupos de compartilhamento de conhecimentos com que tive contato em minha experiência profissional, por conseguinte eu imaginava que seu idealizador poderia ter algo a contribuir quanto à experiência em formas de se organizar. O agendamento com o fundador do grupo foi simples e, apesar de seu atraso de 30 minutos no dia da entrevista, a espera foi recompensada com uma conversa inspiradora. A estratégia de conversar com outras pessoas que não fossem exclusivamente ligadas aos *meetups* pesquisados abriu meus olhos de pesquisadora para novas tramas.

Tanto a observação participante quanto a entrevista são técnicas que permitem acompanhar o fluxo, as rupturas, as mudanças. Adicionalmente, possibilitam intervir, dado seu caráter performativo, assim como oportunizam o desenrolar de processos e suas transformações a partir do plano coletivo, gerando uma experiência que é coproduzida por pesquisador e participantes. As entrevistas em profundidade realizadas emergiram como uma rica estratégia para entender, por intermédio do olhar dos organizadores, os processos envolvidos nas rotinas e nos procedimentos de organização de cada evento, tentando captar suas dificuldades, seus sentimentos e suas conquistas. O encontro da observação participante com as entrevistas possibilitou uma visão mais próxima dos processos organizativos, por percorrer discursos e comportamentos de seus idealizadores e de seus 'consumidores'.

Para Godoy (2005), a estada do pesquisador em campo e a utilização de diferentes estratégias no processo de colheita de dados da pesquisa qualitativa oportunizam análises e comparações contínuas dos dados, visando ao aperfeiçoamento do trabalho elaborado em relação à realidade dos pesquisados. Buscando esta consistência, além da observação participante – apoiada pelos registros nos diários de campo – e das entrevistas – informais e em profundidade – , outras duas técnicas foram utilizadas. A primeira delas a ser abordada é a pesquisa documental.

### 6.3.3 Documentos

De acordo com Godoy (1995), os documentos refletem a inserção da organização no contexto social, possibilitando ao pesquisador compreender os contextos histórico, econômico e social no qual ela está inserida. Eles podem servir como ponto de partida para a construção de roteiros de entrevistas ou de observação (GIL, 2008).

Considerando, no entanto, que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995, p. 21).

Para Gil (2008), a consulta às fontes documentais é uma etapa essencial em qualquer estudo. Os documentos são considerados valiosas fontes de dados para o desenvolvimento de outros tipos de estudos qualitativos, o que justifica o esforço teórico sobre o tema, uma vez que os registros constituem um rico manancial de informações. Outro aspecto positivo da pesquisa documental é sua definição como uma fonte não reativa, ou seja, as informações permanecem as mesmas, após longos períodos de tempo (GODOY, 1995).

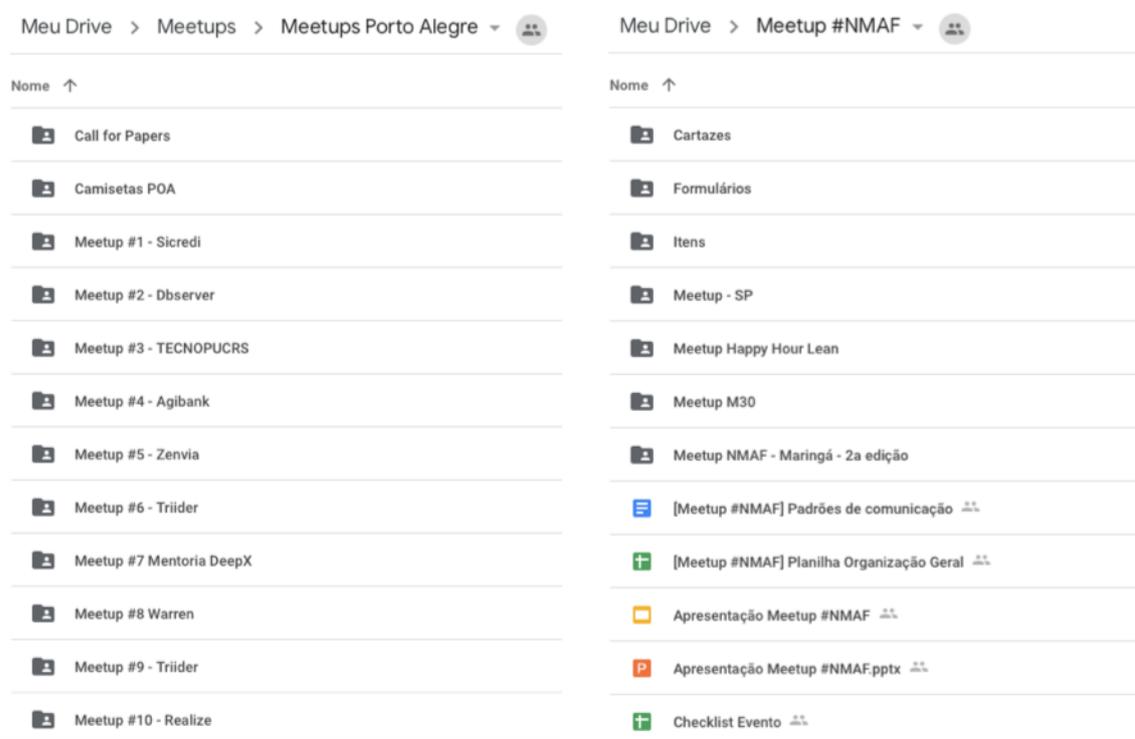
O material das pesquisas documentais pode aparecer sob diversos formatos e exigir a consulta aos mais diversos tipos de arquivos públicos e particulares (GIL, 2002). Para Godoy (1995), a análise documental pode ser adotada como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação. Gil (2008) estende a utilização dos documentos como estratégia de compreensão para construção dos roteiros.

Nesta pesquisa, a técnica de pesquisa documental foi, durante a etapa exploratória, uma importante ferramenta para ampliar o conhecimento sobre o movimento dos *meetups* – histórico, estatísticas de realizações, participações, por exemplo –, tendo eu recorrido aos vários tipos de arquivo disponíveis na internet ou disponibilizados pelo *site* organizador do evento.

Durante o período em campo propriamente dito, a análise documental foi um recurso acionado e utilizado recorrentemente para entender e fazer as conexões do *off-line* com o *on-line*. Muitos documentos produzidos por organizadores, palestrantes ou participantes foram disponibilizados para consulta e apoiaram meu entendimento sobre o grau de amadurecimento de cada grupo de *meetup*.

Cada grupo de *meetup* pesquisado disponibilizou abertamente seus diretórios na nuvem para minha consulta, os quais abrigavam arquivos referentes à organização e ao histórico de dados de organização dos *meetups* realizados, bem como materiais de divulgação. A Figura 4 mostra o diretório no Google Drive dos arquivos disponibilizados para minha visualização. Aliado às entrevistas realizadas e às observações, este material apoiou o entendimento das dinâmicas dos processos organizativos envolvidos e do amadurecimento dos processos de cada grupo. A facilidade na obtenção dos dados foi um dos fatores que deu pistas de como o grupo se portava e de como lidava com a gestão das informações geradas.

**Figura 4 - Arquivos disponibilizados através do Google Drive**



Fonte: registro de campo (2019).

Além dos materiais produzidos e gerenciados pelos organizadores, considereei como análise documental todas as interações identificadas no *website* *meetup.com* e na plataforma *Slack*<sup>27</sup> – utilizada especificamente pelo grupo ‘Mulheres de produto’ para conectá-las e gerar debates.

<sup>27</sup> *Slack* é uma plataforma de comunicação com funcionalidades que lembram um chat, mas com mais possibilidade de interação entre os participantes. Apesar de ter como objetivo auxiliar a comunicação entre as pessoas nas empresas, a ferramenta tem sido muito utilizada entre grupos de pessoas que querem compartilhar ideias, interagir e tomar decisões rapidamente.

A pesquisa documental esteve presente, como estratégia, em todo o desenvolvimento desse estudo, pois considerando os documentos pesquisados – materiais em *sites*, *website* do meetup.com e plataformas de comunicação entre membros – torna-se difícil delimitar um espaço temporal para os documentos coletados, uma vez que o tema é vivo e os encontros efêmeros. Em alguns momentos, os movimentos do *on-line* impactaram não só meu olhar na observação como também o roteiro de entrevista.

Por mais complementares que todas as essas técnicas parecessem ser e apesar de seu potencial de contribuição para análise do problema proposto, em determinado momento enxerguei-me em um beco sem saída, com várias conexões abertas e diante de uma miscelânea de dados difíceis de serem organizados. Minha orientadora e eu cogitávamos a realização entrevistas em profundidade com os participantes, quando decidimos conversar com o professor doutor Eduardo Pellanda – integrante da banca de avaliação dessa tese e que estivera presente na avaliação do projeto. Explanei a ele o que havia construído até então. Após alguns minutos de conversa, identificamos uma nova alternativa de técnica para a condução dessa pesquisa: a utilização de fotos dos encontros. Esta técnica é, a seguir, descrita.

#### **6.3.4 Fotos**

A utilização de fotografias como técnica foi uma grata surpresa, tanto em termos metodológicos de contribuição para a pesquisa quanto no sentido de poder trabalhar com uma técnica pouco utilizada nos estudos em Administração.

Durante minha pesquisa de mestrado, utilizei vídeos produzidos pelos entrevistados como forma de interação nas conversas. Então, de algum modo, meu trabalho anterior forneceu-me uma bagagem teórica prévia sobre cuidados e manuseio desses dispositivos durante o trabalho de campo.

Antes de narrar a forma como essa técnica foi empregada, ressalto que a utilização da imagem justifica-se por sua onipresença na sociedade atual (BANKS, 2009), auxiliando na descrição mais detalhada do que foi colhido em campo (BECKER, 1997).

A segunda boa razão para o pesquisador social querer incorporar a análise de imagens é que o estudo de imagens ou um estudo que incorpora imagens na criação ou coleta de dados pode ser capaz de revelar algum

conhecimento sociológico que não é acessível por nenhum outro meio (BANKS, 2009, p. 18).

Ball e Smith (2011) concordam que, considerando o esforço de capturar e analisar as realidades das práticas sociais, fotografias e vídeos fornecem registros dos detalhes das ações correntes. Registrar os movimentos do campo em imagens apoia o pesquisador na retomada dos cenários vividos, por preservarem algo de modo mais duradouro, uma vez que, no momento da observação, alguns detalhes podem passar despercebidos ou se encontrarem no segundo plano de ação. A foto registra nuances e detalhes que podem ter escapado, no momento observado, possibilitando serem analisados mais detidamente, conforme a necessidade.

Toda e qualquer imagem fotográfica contém em si, oculta e internamente, uma história: é a sua realidade interior, abrangente e complexa, invisível fotograficamente e inacessível fisicamente. [...] construída, codificada, sedutora em sua montagem, em sua estética, de forma alguma ingênua, inocente, mas que é, todavia, o elo material do tempo e espaço representados, pista decisiva para desvendarmos o passado (KONSOY apud BATISTA, 2003, p. 3).

A análise das imagens por si só pode dizer coisas que as palavras ou até mesmo a observação não conseguem demonstrar. Uma combinação de imagens e palavras pode sugerir uma grande quantidade de informação nova (CHAPLIN, 2011). Novaes (2012) explica que a fotografia aparece como recurso estratégico que se alia ao caderno de campo, permitindo registrar o que dificilmente se consegue descrever em palavras, seja pela densidade visual daquilo que se registra, seja por seu aspecto mais sensível e emocional.

De maneira complementar, o caderno de campo também aparece como ferramenta para apoiar a interpretação das imagens e deve ser mantido inclusive durante o período de sua captação. É importante não se restringir à utilização das imagens de maneira isolada nas narrativas a serem produzidas e, segundo Rose (2012, p. 55), voltar o olhar para as imagens apenas como imagens é negligenciar a forma como foram produzidas e interpretadas pelas práticas.

O diário de campo é uma imprescindível ferramenta para a captação e a análise de imagens, pois o trabalho com imagens pressupõe que o pesquisador saiba quais informações deseja registrar e quais são os objetivos da utilização dessa técnica, o que presume a elaboração de um roteiro do que registrar e de como registrar.

Com base nessas orientações, utilizei as fotos nessa pesquisa. Previamente aos encontros presenciais, estabeleci de que forma captaria imagens que me

auxiliassem no entendimento da dinâmica dos participantes durante todo o evento – posicionamento da câmera, quantidade de fotos, momento de início e término. Optei por capturar as imagens desde o momento de minha chegada ao local, até o momento em que eu ia embora, independente de os rituais, antes elencados, terem iniciado ou não. Usualmente posicionei minha câmera em um local que abrangesse o maior espaço possível, envolvendo todas as pessoas. Utilizei para esse trabalho uma câmera GoPro que possui um campo de visão maior do que as câmeras convencionais ou as de telefones celulares. Ajustei o equipamento para que tirasse fotos de cinco em cinco minutos, sem interferência humana, assim eu ficava livre para observar outros movimentos ou dinâmicas que estivessem acontecendo e, até mesmo, para conversar com pessoas. Como, nesses eventos, é usual que haja várias pessoas tirando foto, principalmente os organizadores, a presença de minha câmera ali era ignorada – até mesmo pelo fato de ela ter um tamanho pequeno.

Após organizar as anotações no diário de campo, organizava também as imagens e, nos dias seguintes, tentava identificar, através delas, os movimentos das pessoas durante o evento. A fotografia auxiliou-me a obter uma descrição mais completa e detalhada dos movimentos e das interações entre as pessoas – ou a falta deles. Segundo Malinowski (1985), a fotografia pode ser utilizada para marcar as etapas de um ritual e destacar a posição precisa dos personagens e seus gestos, pontos esses que provocam dificuldade para serem traduzidos e entendidos apenas através da linguagem escrita. Considerando o escopo dessa pesquisa, a utilização da imagem possibilitou-me aprofundar aspectos da investigação que ultrapassavam as manifestações verbais dos investigados durante as entrevistas, quer os reafirmando, quer os colocando em contradição.

Para a obtenção de dados, utilizei, nesse estudo, diversas técnicas (entrevistas informais, semiestruturadas, em profundidade; observação participante; pesquisa documental; captura de imagens). A forma como conduzi a pesquisa em campo – escolha de cada técnica a ser utilizada – faz parte de um caminho cartográfico. Em minha bagagem sempre portei ideias baseadas em experiências prévias de atuação profissional, de pesquisa e advindas do contato com o referencial teórico escolhido. A cartografia incentiva a levar a campo os conhecimentos prévios, desde que com disposição para dialogar com outros, a fim de formar novos saberes. Todas essas questões levaram-me às escolhas metodológica nesses territórios e demonstraram-me novos caminhos a serem

seguidos. Meu tempo em campo encerrou-se em agosto de 2019, quando iniciei o período de doutorado sanduíche e passei a me dedicar mais exclusivamente à organização e à análise do material.

A Figura 5 representa, de maneira menos linear, os percursos dessa pesquisa e suas conexões. Neste desenho, é menos importante a demarcação de quando cada técnica iniciou e mais importante a demonstração de que, em toda a caminhada, cada técnica teve seu espaço de contribuição, sendo acionada conforme a sinalização do próprio campo de observação.

Figura 5 - Desenho de pesquisa



Fonte: elaborado pela própria autora (2019).

#### 6.4 A análise na cartografia

Os processos de investigação nos campos de pesquisa geralmente envolvem etapas bem definidas, como a colheita e o tratamento dos dados, posteriormente organizados e apresentados em formato de discussão baseada em categorias de análise. Na cartografia, porém, esse processo é modificado, pela redefinição tanto do conceito de 'dado' como das "fronteiras entre subjetividade e objetividade" (BARROS; BARROS, 2013, p. 374).

Praticar a investigação com base na intervenção demanda que o pesquisador entenda que a realidade não está a postos para que ele simplesmente a interprete, a descreva e a apresente. A cartografia assume a diretriz de que o 'tempo' em que

a realidade pesquisada é produzida não é o mesmo ‘tempo’ do cronograma de pesquisa. O campo de pesquisa possui um processo em curso, antes de o pesquisador habitar o território, e esse mesmo processo continuará em curso, após sua saída (BARROS; BARROS, 2013).

Para o fazer cartográfico, não existe uma etapa propriamente dita de análise dos dados, seu entendimento é de que sujeito e objeto constituem-se reciprocamente nos processos em curso. “Sendo assim, também a análise deve caminhar na direção da participação” (BARROS; BARROS, 2013, p. 375), possibilitando que a pesquisa dê conta de incluir a heterogeneidade das múltiplas relações e a heterogênesse, produzindo algo novo e inusitado e abrindo-se “para processos irreversíveis de diferenciação necessários e singularizantes” (GUATTARI, 1992, p. 29).

O objeto de estudo demonstra, por si só, a dinamicidade com que os dados colhidos em uma pesquisa precisam ser analisados. Além da característica efêmera dos *meetups*, já explanada nesse texto, todo o objeto em questão encontra-se em movimento, se (re)estruturando a cada momento. Para acompanhar o movimento que o investiga com todas as suas particularidades, mas sem perder os nuances de qualquer coisa que possa sinalizar um novo caminho a ser seguido (KASTRUP, 2015), diversifica-se seu funcionamento desde a varredura até a exploração cuidadosa de cada pista obtida.

Para efeito de estruturação do texto, o capítulo que segue explora a análise dos dados. Apesar de ser um dos últimos capítulos e estar separado dos demais, não foi uma etapa que ocorreu isoladamente ou apenas ao final do trabalho de pesquisa. A análise dos dados produzidos e do fazer cartográfico foi ocorrendo simultaneamente à estada no campo, bem como às novas leituras e descobertas teóricas sobre o tema.

Todas as estratégias de colheita de dados resultaram em uma quantidade expressiva de evidências sobre o campo pesquisado. Para ter uma visão ampla do fenômeno, adotei quatro movimentos para a análise de todas as informações levantadas, seguindo as premissas da variedade de atenção do cartógrafo.

- 1. Primeiro movimento (varredura nos dados)** – refere-se a uma leitura mais descontraída do conteúdo, permitindo que o pensamento mais aberto navegue de maneira despreziosa pelas informações, focando as sensações existentes.

**2. Segundo movimento (atenção concentrada)** – nessa leitura, comecei a identificar as citações mais marcantes, as quais me permitiram organizar os dados em esquemas mais amplos, possibilitando construir um mapa mental e dividir os momentos do fenômeno *meetup* em planos.

**3. Terceiro movimento (ampliação do mapa)** – a partir de cada plano e de uma leitura mais atenta, identifiquei os pontos de estabilidade que me permitiram analisar os *meetups* – **os nós**. O mapa começou a se desenhar e também a indicar que alguns objetivos ou metas precisavam ser revistos.

**4. Quarto movimento (exploração cuidadosa)** – além de destacar minuciosamente as evidências de cada nó, busquei, nessa etapa, entrelaçar os fios empíricos com os fios teóricos, conduzindo a narrativa para o atingimento do objetivo desse estudo.

Para melhor compreensão, dos dados produzidos e colhidos, o capítulo a seguir analisa os planos identificados e seus respectivos nós, apresentando um mapa de como esses caminhos se entrelaçam dentro do universo pesquisado.

## 7 CARTOGRAFANDO OS ESPAÇOS DE *MEETUP*

*A chance real de fazer a diferença está em uma modesta disposição de viver, conhecer e praticar nas complexidades da tensão.*

*Roberto Law*

No processo de cartografia dos *meetups*, meu instinto inicial guiou-me pelos caminhos da produção colaborativa nos ambientes *on-line* e *off-line*, que produzem sujeitos e coletivos impactados e que impactam o meio em que atuam. O percurso indicou-me que a fronteira entre *on-line* e *off-line* não existe de maneira tão clara, mas que os fluxos que partem de cada realidade são capazes de conduzir a nós expressivos. Por isso, analisei os fluxos dessa pesquisa em dois planos indissociáveis, separados apenas para efeito de organização de conteúdo.

O primeiro plano contemplou o universo *on-line*, envolvendo os elementos que sustentam a realização do *meetup*, com relação a conhecimentos, práticas e comportamentos envolvidos no trabalho de organização do *meetup*. O segundo plano enfocou o mundo *off-line*, que, através dos nós estabelecidos no primeiro plano, impactam a forma como o coletivo constitui-se no ambiente físico.

Na análise de cada plano, alguns pontos revelaram-se densos o suficiente para demonstrar o impacto do plano em si na sustentação do *meetup*. Esses pontos de adensamentos são os 'nós'. Eles foram, em meu percurso, paradas temporárias, indicando relevância para a observação do fenômeno estudado, o que reforça a ideia de Deleuze e Parnet (1998) sobre o interesse da pesquisa estar justamente no meio e não no início e/ou no fim.

No período em campo, priorizei a análise de como a dinâmica dos sujeitos **organizadores** se constituía, bem como suas práticas e relações, uma vez que o principal objeto desta pesquisa é entender os processos de aprendizagem imbricados nesse organizar coletivo. No entanto, durante o percurso por estes territórios, não pude ignorar, em minhas anotações, os movimentos dos participantes, uma vez que os organizadores com eles se relacionam e seus comportamentos interferem diretamente no como os grupos de organizadores configuram-se e no porquê algumas decisões são tomadas. Por isso, no decorrer dos relatos que descrevem os 'nós', é possível identificar também relatos de entrevistas informais com os participantes, bem como algumas relações entre os

atores – organizadores e participantes – que servem de apoio para o entendimento dos argumentos debatidos.

Nós do primeiro plano – **“Conexões do processo de organização do *meetup* na dimensão *on-line* e os nós que sustentam a produção do *meetup*”**:

1. Nó dinamicidade: o *meetup* é um espaço efêmero;
2. Nó organizando (I): o *checklist*;
3. Nó auto-organizado: o modo orgânico de organização;
4. Nó organizando (II): somos uma organização horizontal;
5. Nó *on-line* e *off-line* (I): as conexões estabelecidas.

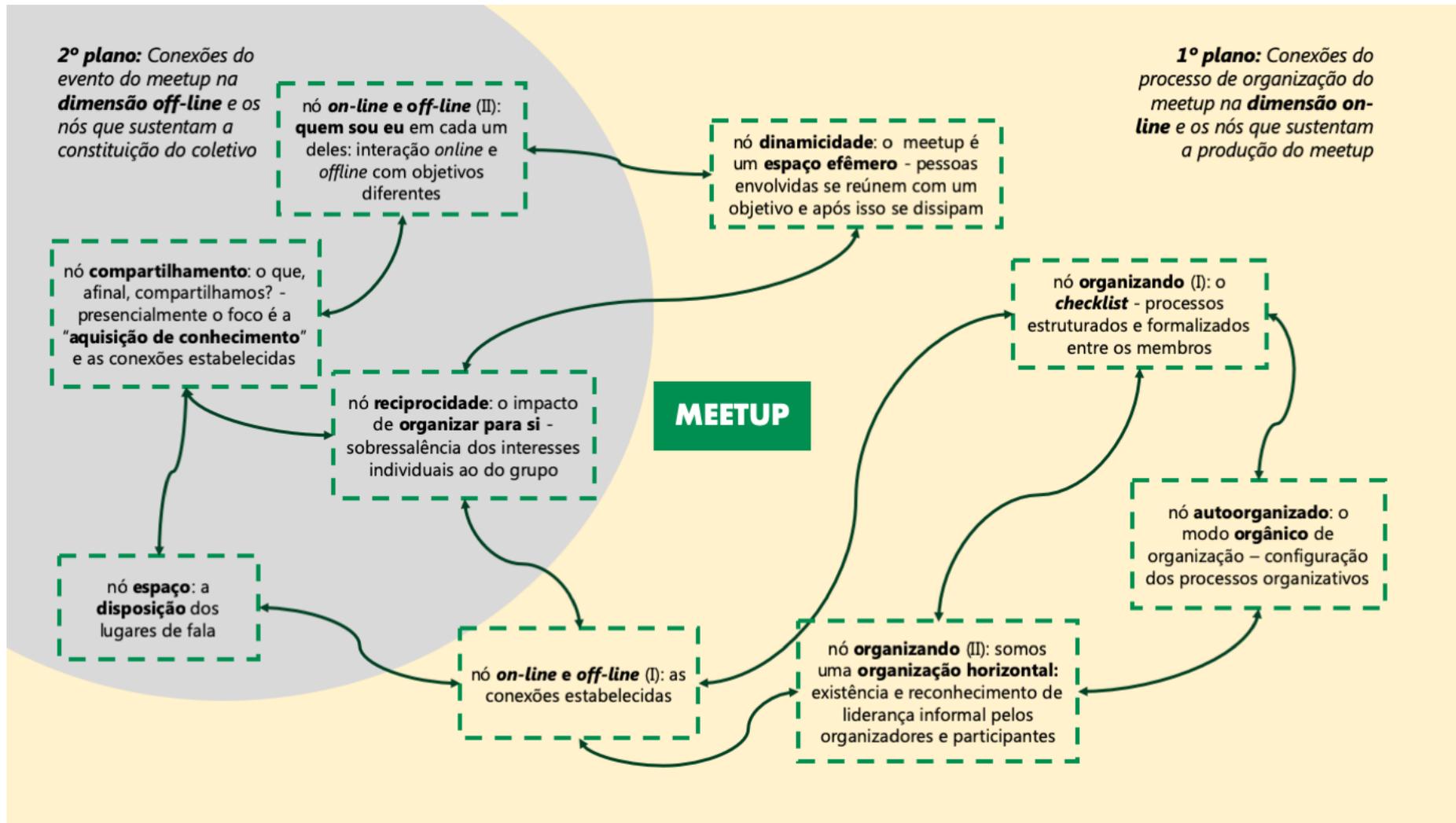
Nós do segundo plano – **“Conexões do evento do *meetup* na dimensão *off-line* e os nós que sustentam a constituição do coletivo”**:

1. Nó compartilhamento: o que, afinal, compartilhamos?
2. Nó reciprocidade: o impacto do organizar para si;
3. Nó *on-line* e *off-line* (II): quem sou eu em cada um deles;
4. Nó espaço: a disposição dos lugares de fala.

O mapa ilustrado na Figura 6 tem como objetivo refletir os planos e os nós aqui discutidos e servir como ferramenta de apoio, explicitando as relações e as dimensões de pesquisa. Toda figura reduz de uma forma ou outra a dinamicidade do fenômeno em estudo, portanto ela é aqui introduzida apenas com objetivo didático-ilustrativo.

No mapa esboçado e nas discussões que seguem, evidencio dados que demonstram não apenas as convergências, mas também as contradições do dizer e do fazer, criando uma base de conhecimento do campo que permita discutir o modo como os processos de aprendizagem são configurados. As explanações subsequentes permitem um passeio pelos territórios cartográficos, contendo narrativas de acordo com os documentos fornecidos e produzidos pelos próprios participantes, assim como trechos das entrevistas e conversas informais durante os eventos de *meetup*, minhas anotações de diário de campo, fotos e materiais colhidos durante o encontro.

Figura 6 - Mapa cartográfico



Fonte: elaborado pela própria autora (2019).

## **7.1 Conexões do processo de organização do *meetup* na dimensão *on-line* e os nós que sustentam a produção do *meetup***

As práticas relativas à organização do *meetup* estruturam-se pautadas em ferramentas tecnológicas, utilizadas para trocas de informação, organização de processos, compartilhamento de documentos, funcionando também como meio de comunicação entre os envolvidos. Os formatos de organização são inspirados em realidades que os organizadores vivenciam em suas rotinas de trabalho ou em modelos que servem de referência nas áreas em que atuam. A dinâmica da utilização dessas ferramentas, como esse espaço virtual estrutura-se, como ocorrem as relações anteriores à realização do *meetup* são debatidos nos 'nós' a seguir elucidados.

### **7.1.1 Nó dinamicidade: o *meetup* é um espaço efêmero**

Os *meetups* são espaços relacionais e efêmeros. A característica relacional vem da ideia de que o grupo do *meetup* em si e seus eventos não existem *a priori*. O *meetup* só acontece quando, de um lado, existem atores dispostos a se organizar para proporcionar aquele momento e, de outro, pessoas dispostas a abdicarem de outros espaços e de outras relações para estarem presentes naquele evento.

Os *meetups* pesquisados fazem parte de um grupo profissional específico, relacionado à tecnologia e aos negócios. Antes de entrar na descrição desse nó, destaco que, nesse grupo de profissionais, algumas práticas foram se consolidando com o passar do tempo, principalmente no que diz respeito a como esses profissionais relacionam-se, capacitam-se e tornam-se valorizados no mercado de trabalho. Por ser uma área de conhecimento recente, ainda existem poucos cursos – e os que existem são considerados de valor elevado – que tratam dos métodos de trabalho relacionados a essa atividade. No entanto, as metodologias que sustentam as novas formas de desenvolvimento de *software* não param de evoluir, fazendo com que os profissionais precisem buscar novos aprendizados para desempenharem suas funções. Em correspondência à necessidade de continuarem competitivos e atualizados, esses profissionais viram, nos próprios princípios das metodologias de trabalho, uma possibilidade de se organizarem para tornar esse conhecimento mais acessível a todos e para aprimorar, cada vez mais, essa base profissional ainda em construção.

Começaram, por conseguinte, a surgir *meetups* nessa área de conhecimento. Inicialmente, os eventos não possuíam essa denominação e foram sendo construídos em plataformas distintas, como exposto no capítulo 2. Com o passar do tempo, surgiu o *website* meetup.com, plataforma com o objetivo de centralizar a divulgação desses espaços informalmente existentes. Na perspectiva dos atores organizadores, o propósito da existência do *meetup* e suas dinâmicas de organização justificam-se pela idealização de como as pessoas aprendem e relacionam-se em seus ambientes de trabalho.

A crença de que o ambiente profissional do qual esses atores fazem parte assenta-se na aprendizagem compartilhada instiga alguns deles a se mobilizarem para manter essa crença viva, criando, com esse objetivo, grupos de pessoas com interesses semelhantes. Forma-se assim um grupo de atores organizadores, que assumem o papel de defensores e precursores dessa cultura do compartilhamento e reúnem-se para a tomada de decisões, visando a que o ambiente seja cada vez mais fortalecido e participativo. Através da organização e da divulgação de eventos, bem como da atração de novas pessoas interessadas em participar daquele movimento específico, os organizadores implementam e disseminam o conceito de comunidade.

Os grupos formados para constituir tais espaços consolidam-se e dissipam-se com a mesma intensidade. Isso tende a ocorrer porque os interesses dos atores organizadores alicerçam-se em seu desenvolvimento pessoal, em detrimento do interesse dos participantes – ou da comunidade, assunto que detalho no item 7.2.1 (*nó compartilhamento: o que, afinal, compartilhamos?*). Esses sujeitos dedicam-se ao máximo durante um tempo, até sentirem que adquiriram destaque naquele grupo ou que já aprenderam o suficiente no desempenho daquela atividade. Novas atividades em outras esferas profissionais ou até mesmo pessoais fazem com que eles se distanciem da organização dos encontros e sejam substituídos por outros.

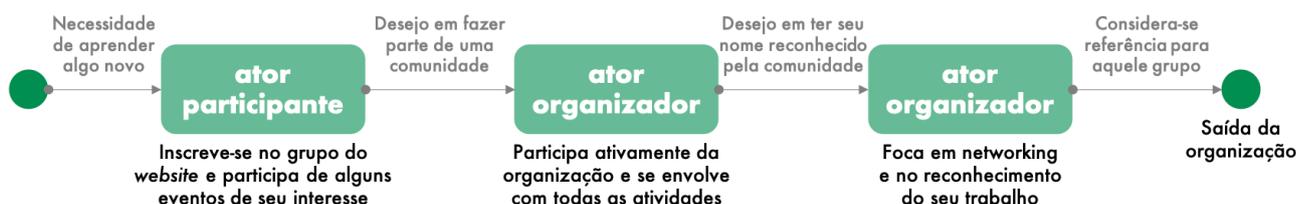
Mas eu não tô mais participando, eu saí agora faz pouco tempo, eu saí porque eu tava com muita coisa pra fazer, e eu me mudei, e tava em obras, então eu vi que tava deixando muito a desejar assim no grupo, até avisei o pessoal que poxa, não tô conseguindo participar nem como participante que eu ia sempre em todos, e eu tava muito sem tempo, tava fazendo inglês também, e aí fiquei doente também, deu muito rolo, juntou muita coisa, e aí eu disse pro pessoal que ia sair e que se precisassem de alguma coisa podiam contar comigo, mas que não ia ficar no grupo lá como efetivo pra não gerar expectativa das pessoas precisarem de mim, esperando que eu faça algo e parece que tu tá atrapalhando. (E03)

Não há demérito nessa transição de responsabilidades, pois se observa que o dar espaço a novos integrantes é visto como algo que faz parte do conceito por eles mesmos sustentado: desenvolvimento da comunidade.

E aí gradativamente conforme novas pessoas vão se agregando a gente vai conversando com as pessoas e desagregando as que não conseguiram contribuir, e isso acontece bem na boa assim, às vezes as próprias pessoas dizem “não tô conseguindo acompanhar as mensagens no grupo, não tô conseguindo contribuir como eu gostaria, então eu vou sair”. Eu sai na semana passada da organização desse *meetup* porque eu quero me dedicar a outras coisas nesse horário. Então eu acho que vivenciar isso, estar participando dos *meetups*, uma vez que você conhece, já sabe, é importante dar autonomia pras outras pessoas que tão entrando, acho que também se retirar no momento que você já tem uma experiência é legal, eu acho que é importante. (E02)

A Figura 7 ilustra como o sujeito percorre as etapas de participação e organização, durante seu envolvimento com o grupo. Cada etapa é estimulada por um desejo e uma necessidade individual, como abordo, mais detalhadamente, nos capítulos subsequentes. As etapas expostas nesse diagrama evidenciam delimitações apenas com o intuito de facilitar a visualização, pois, no dia a dia, esses limites mostram-se esmaecidos, existindo fluidez e sombreamento entre as etapas. Quando algum integrante afasta-se da organização do *meetup*, suas contribuições continuam integrando a história e os processos daquele *meetup*, assim como eles levam consigo conhecimentos e processos que lhes servirão de referência em outras situações de trabalho, incluindo-se na formação de sua identidade profissional.

**Figura 7 - Ciclo de vida do envolvimento do organizador de *meetup***



Fonte: elaborado pela própria autora (2019)

**Estar** organizador(a) – estar é o verbo empregado por indicar uma função temporária, bem como todas as dinâmicas que abarcam os eventos de *meetup*. O período em campo revelou que, sem a rotatividade dos membros da organização, os grupos tendem a se dissipar mais facilmente. O espaço para que novos atores assumam as responsabilidades pela organização é importante para a continuidade e o fortalecimento da comunidade. Conforme a entrada e a saída de integrantes no

grupo de organização, as necessidades dos participantes são revistas e novas ações são desenvolvidas para integração do grupo.

Comunidade são as pessoas, e quem faz acontecer são as pessoas, e a vontade é das pessoas, o tempo das pessoas, porque demora um tempo sabe, você precisa investir, eu sei porque é muito tempo investido, é um tempo investido que tu tem um retorno que é legal, é massa, mas as vezes você tem que fazer escolhas, e tem uma dedicação grande pra isso, buscar pessoas, preparar as aberturas, falar com as pessoas, trazer novidades, tem um investimento aí de tempo assim, dedicação. (E02)

Durante o período em que estive em campo, observei que quando as pessoas responsáveis pela organização estavam há muito tempo à frente do trabalho, a quantidade de inscritos nos eventos diminuía consideravelmente, em comparação aos anteriores. Em um dos *meetups* que teve queda significativa no número de participantes, a retomada de público foi visível quando o grupo de organizadores reconfigurou-se e passou a contar com novas pessoas.

O evento parou de ocorrer e agora tá voltando, um hiato grande que a gente não conseguiu repor, e um hiato porque o evento dependia muito de seis, oito pessoas, dependia de sete que trabalhavam na mesma empresa, e a empresa fechou a sede em Porto Alegre e as pessoas tiveram que começar a procurar trabalho, então as pessoas paralisaram total, o foco não era mais esse, as pessoas tinham outros problemas né. (E05)

Os participantes não percebem diretamente a 'oxigenação' dos organizadores, mas, de alguma forma, percebem a mudança em seu relacionamento com a comunidade e na condução das atividades propostas, uma vez que os encontros voltam a ter maior número de componentes, quando as mudanças ocorrem.

Quanto à efemeridade, resalto que assim como ela é notória no grupo de organizadores, também é perceptível no conjunto de participantes. "O nosso *meetup* tem uma rotatividade bem alta também, então tem aquele núcleo ali, uns que tu vê em quase todos os eventos, mas tem metade disso, ou entre mais uns 40% ou 50% aí que é novo em todo *meetup*" (E05). Essa característica é importante para entender alguns itens a seguir discutidos e para compreender que a efemeridade dos *meetups* está presente em todas as suas dimensões.

Embora a efemeridade e a rotatividade dos organizadores não adquiram conotação negativa, sua manifestação pelos participantes dificulta o trabalho dos organizadores e os processos de organização envolvidos. O objetivo maior de formar um ambiente de troca e compartilhamento vai perdendo espaço para a construção de um ambiente de satisfação das necessidades de pessoas que só se

mobilizam para participar de algo que lhes interessa, distanciando-se do propósito de comunidade e fortalecendo uma cultura cada vez mais individualista.

Então acontece das pessoas pedirem temas que já foram falados, daí tu ‘vou repetir de novo isso?’, isso foi há dois eventos atrás, aí não né, então a gente fica tentando empurrar para aí em algum momento a gente ver se vale a pena a gente repetir um tema, de forma macro, trazer alguém pra falar de novo, porque se não também fica naquele repeteco. É a característica do evento, sempre vai ter gente básica, alguns medianos e alguns poucos avançados (...). O problema também é como não deixar ninguém de lado também, porque eu entendo, pro avançado também fica repetitivo, ele já foi tantas vezes em evento que já viu todos aqueles temas, talvez duas vezes, e os medianos tão ali começando a ficar chateado porque de novo aquele assunto. (...) Mas é normal, porque aquela pessoa não foi e ela tá pensando no seu. Esse ciclo de reciclagem é um problema bem grande, quando a gente deveria voltar a retomar um assunto? (E05)

A efemeridade dos eventos do *meetup*, na perspectiva dos participantes e dos organizadores, ocorre devido à predominância de interesses pessoais. Os participantes colocam-se na posição de beneficiários da ação, do evento e não como corresponsáveis pela manutenção do grupo e pelo compartilhamento dos saberes que estão em jogo.

A efemeridade dos *meetups* deve ser entendida como uma característica destes espaços e não como um fator positivo ou negativo, desde que as partes envolvidas – organizadores e participantes – estejam cientes e concordes com o que ela representa e ajam em concordância com isso. “Nós somos um grupo de, deixa eu ver quantas pessoas nós somos, eu sei que os membros ativos são uns 5 ou 6, mas eu já te digo – temos um grupo no *WhatsApp* – 11 pessoas, mas ativas mesmo uns 5 ou 6” (E01).

A gente começou umas 18 meninas ajudando, e aí agora a gente tá em 07, foi democrático assim, quem foi ajudando afu foi ficando e quem não conseguiu ajudar saiu, que é mais ou menos como funciona o *meetup*, tu ajuda no que tu pode e se tu for pegar agora, nos ajudar, tu pode ajudar nesse, pode não ajudar no próximo, mas tu pode as vezes ajudar, é democrático, mas exige responsabilidades diferentes. (E06)

Em alguns momentos, as pessoas que estão mais disponíveis para participar da organização podem se sentir sobrecarregadas pelo excesso de responsabilidades. Para mitigar esse risco, os grupos de *meetup* adotaram a prática de revisar periodicamente quem deseja permanecer na organização e de incluir novos membros, através de iniciativas para detectar novos interessados.

Então a gente tem lá por exemplo, cada vez que a gente tá participando de um *meetup* a gente tem uma lista de participante, que naquela lista tem uma pergunta se você quer ser uma pessoa organizadora, tem várias perguntinhas ali, e uma delas é se tu quer ser uma pessoa organizadora desse *meetup*, contribuir na organização. Então a partir daquela planilha

de organização a gente vê as pessoas que tem interesse em organizar e valida se aquele interesse ainda permanece. (E02)

Aí nós temos também na lista se a pessoa tem interesse em ser uma organizadora. Aí as pessoas também, semestralmente a gente faz uma reunião pra essa questão, de todas essas pessoas, porque é muito interessante que essas pessoas aprendam também, coordenar um evento é bem complicado, porque são fatores adversos que podem vir no momento do evento e que tu tem que saber conduzir de uma forma muito leve e suave, para que as coisas tomem o melhor rumo possível. (E01)

**Figura 8 - Modelo de lista de presença**

Nome	Empresa	Contato (e-mail)	Qual tema você tem interesse para os próximos Meetups?	Você quer expor um tema em algum Meetup? Se sim, qual?	Quer participar da organização deste Meetup?

Fonte: registro de campo (2018).

Conquanto iniciativas mais estruturadas para oxigenar o grupo de organizadores e garantir sua rotatividade tenham impacto positivo nas ações da comunidade, as ações do grupo são, eventualmente, impactadas pela falta de pessoas que proativamente se candidatem para a organização. “Também falaram o quanto gostariam de fazer mais ações - como camisetas personalizadas para os participantes - mas que não tinham braço porque eram poucos voluntários” (Diário de Campo, 16 de julho de 2019).

Pessoalmente acaba que eu tenho que consumir um pouco de tempo meu, mas sendo bem franco, não é tanto tempo assim, com o que a gente tem feito agora, se a gente quisesse fazer tudo que a gente imagina com certeza consumiria bem mais tempo, ideia não falta, muita ideia, e aí teria mais necessidade de trabalho, temos ideia de fazer *newsletter*, fazer acompanhamento mensal com quem segue o *meetup*, entender um pouco mais os dados das pessoas que estão na comunidade. (E05)

Nesta seção, tive como objetivo discutir que a efemeridade existe e que ela não existe isoladamente no contexto dos organizadores **OU** dos participantes, mas em uma relação aditiva – **E** –, que causa impactos diretos na formação e na manutenção da comunidade como um todo. Os motivos pelos quais a efemeridade ocorre foram aqui brevemente citados, sendo ampliados nas próximas seções, pois seus impactos são perceptíveis também nos modos de organizar e na forma como o conceito de comunidade é empregado e entendido pelos atores. Um dos principais impactos da efemeridade está no processo de organização dos *meetups* em si, no entanto há também o impacto de outros pontos, a seguir debatidos.

### 7.1.2 Nó organizando (I): o *checklist*

O que foi até agora abordado sobre a característica efêmera do *meetup* pode causar a percepção de desorganização ou de existência de retrabalho por parte dos organizadores para identificarem quais atividades precisam ser realizadas para que um evento ocorra. No entanto, como pesquisadora em campo, percebi a existência de processos muito bem estruturados e a utilização de artefatos para apoiar as atividades.

Antes de discorrer acerca desses processos e de como eles estão organizados, exponho como o organizar acompanha os *meetups* ao longo do tempo, evoluindo de modo a deixar os organizadores cada vez mais livres de atividades operacionais para pensarem sobre novos temas e formatos de eventos. “A gente já tem uma organização bem consolidada, e a gente já tem um processo que foi se inteirando ao longo dos *meetups*” (E02).

O entrevistado 05 relatou que, para os eventos mais tradicionais – em formato de palestra –, os processos já estão bem consolidados, no entanto novos formatos antes não executados carecem de processos de organização.

A gente tem um *template*, que deve tá obsoleto já porque é o mesmo que a gente faz pra todos os eventos. Nos eventos normais assim que é apresentação é tudo bem fechadinho já, a gente tem até os slides da abertura assim, pra olhar no celular assim, ‘agradecer a presença do público, aos palestrantes’, já tem o roteiro de boas vindas, tudo. Isso é muito paradinho assim já, a gente não mexe. (...) Mas talvez agora que a gente quer testar alguns eventos em formatos diferentes, como o próximo que a gente quer testar diferente, que não vai ser um evento de palestra, vai ser um pouquinho diferente, talvez precise pensar mais na organização. (E05)

Os primeiros eventos a serem planejados exigem dos organizadores, para se estruturarem, ou um trabalho de organização mais denso ou uma busca por referências de outros *meetups*. “A gente faz assim ó, no primeiro a gente foi meio que descobrindo o processo, a gente foi meio que copiando como elas faziam em São Paulo” (E06).

Para sustentar a consolidação das atividades a serem desempenhadas, os organizadores dispõem de uma série de ferramentas de apoio na sistematização e na divulgação do que precisa ser feito. “Então a gente tem um *Trello*<sup>28</sup> onde a gente tem o *checklist* com o antes, durante e depois do evento. A gente tem nesse *Trello*

---

<sup>28</sup> *Trello* é uma ferramenta de colaboração que organiza, em quadros, as atividades de um projeto. Ele informa o que está sendo feito naquele momento, quem está fazendo o quê, e em que etapa cada atividade se encontra.

todas as atividades e normalmente o que gente faz é dessas atividades a gente já lista responsáveis” (E06).

A Figura 9 mostra o *checklist* inicial do *meetup* ‘Negócios, metodologia ágil & facilitação Brasil’, em formato Excel e disponibilizado no Google Drive. Com o passar do tempo, ele foi substituído por outra ferramenta de organização de atividades, o *Trello*.

A gente tem lá no Google Drive uma planilha e diz lá tudo que a gente precisa fazer pra organizar os *meetups*, são coisas que as pessoas que passaram por aquilo construíram, é uma documentação básica, então todo mundo sabe o que precisa fazer, a agenda, o que tem de evento já organizado, pessoas que mandaram propostas de palestra, então a gente vai colocando isso numa ordem e faz um cronograma assim, uma agenda pro ano todo. (E03)

Geralmente a gente tem esse *checklist* e a gente vê quem pega o que ali, subdividia os itens e no fim as coisas se uniam e davam certo no final. Faz uns três meses mais ou menos que nós organizamos um *Trello*, porque assim, tem os *stakeholders*<sup>29</sup> e tem os membros ativos, os membros ativos ali giram em torno de seis, somos seis bem ativos assim, que estamos em praticamente todos os eventos, pra fazer com que as coisas deem certo, orquestrar de forma bacana. Nós temos um *Trello* em que nós procuramos ter os itens lá, nosso *backlog*<sup>30</sup>. (...) A gente tem lá tudo que precisa ser feitos pros eventos até Dezembro. (E01)

A existência de uma lista de atividades a serem cumpridas a cada evento é reconhecida como um artefato que auxilia sua organização. Dois dos grupos pesquisados utilizam o *Trello* para isso. Embora não use a mesma ferramenta de *checklist* que os demais grupos, o ‘Meetup de Produto’ também possui uma lista de atividades no Google Drive e orienta-se por ela para a organização dos eventos, formalidade suficiente para sua realidade, conforme depoimento de um dos organizadores:

No final é o *WhatsApp*, a gente usa o Google Drive pra arquivo, planilha, pra botar algumas informações lá de organização do evento e a gente usa o próprio site do *meetup* que tem melhorado assim bastante, desde que a gente começou a usar melhorou muita coisa, eles têm feito ações e tudo mais. Atualmente tem sido o suficiente, a gente tentou usar algumas ferramentas mais complicadas, mais pra gerenciar, mas no final meio que desnecessário assim pros eventos que a gente organiza. (E05)

---

<sup>29</sup> *Stakeholder* (em português, parte interessada) é um termo utilizado especialmente nas disciplinas de gestão de projetos e, de maneira ampla, refere-se a todos os envolvidos em um processo ou um projeto.

<sup>30</sup> *Backlog* é um conceito que surgiu nas indústrias de manufatura. Hoje é muito utilizado em projetos de desenvolvimento de sistemas como um repositório, uma lista de requisitos e de atividades que deverão ser desenvolvidas e entregues ao demandante do sistema.

Figura 9 - Checklist de atividades I

Status	Tarefas
	<b>Antes do evento:</b>
	Fechar com pessoa para expor no evento (formato e recursos necessários)
	Agendar com a pessoa e informar na planilha de temas
	Agendar encontro no site Meetup: Template e detalhes para o agendamento: - desativar a possibilidade de levar convidados - Configurações adicionais: habilitar início e fim de confirmação do evento - Config adc - pergunta aos membros: 'Agradecemos seu interesse e contamos com a sua presença! :)'
	Compartilhar o agendamento do site Meetup, no grupo do FB e criar um evento no Facebook e LINKEDIN
	Fechar com organização para sediar o Meetup
	Reservar sala
	Definir Abertura do Meetup - Momento Diversidade
	Conseguir material para evento
	Fechar com coffeebreak
	<b>No dia do evento:</b>
	Reminder para o Palestrante da data do evento
	Imprimir e colocarcartazes de direcionamento no LOCAL do Meetup
	Extrair a lista de participantes no Meetup para enviar à portaria do TECNOPUC ou para a empresa que sediará o Meetup
	Criar lista de participantes - drive
	Passar a lista de presença
	Agradecer palestrante e apoiador
	Tirar muitas fotos!
	<b>Na organização da sala:</b>
	Coffeebreak;
	Suco, Refri, Água e Café
	Copos e guardanapos
	Compartilhar as fotos com a hashtag #NMAF
	Fazemos um cartaz com a nossa #MNAF
	Fazer um Flipchart com CARONA BOARD (Estou de carro   Vou para) e OPORTUNIDADES
	<b>No final:</b>
	Realizar a RETRO da Meetup (Que bom, Que pena e Que tal?)
	Organizar a sala
	<b>Depois do Meetup:</b>
	Criar uma pasta com todas as fotos
	Postar as fotos no site Meetup
	Criar um álbum do encontro no grupo FB
	Convidar pessoas interessadas para o grupo FB
	Compartilhar material exposto, link vídeo e estimar com que as pessoas compartilhem (assuntos, livros, post)
	Enviar email para pessoas interessadas a ajudar na organização dos meetups

Fonte: registro de campo (2018).

Na Figura 10, apresento a lista de atividades do *meetup* 'Mulheres de Produto'. Além de incluir no *Trello* a organização de quais atividades devem ser feitas, ele também utiliza esta ferramenta para listar todos os eventos que acontecem em diferentes estados (Figura 11).

Figura 10 - Checklist de atividades II

**Meetup # - Mulheres de Produto na Empresa (Cidade) Tema: X**  
na lista [Úteis para começar](#)

**Descrição**  
Adicione uma descrição mais detalhada...

**Checklist do Meetup** Excluir

0%

- Definir tema
- Confirmar data
- Adicionar Due Date no card
- Definir quem paga o coffee break
- Definir se meetup será pago ou gratuito
- Adicionar tag da cidade no card
- Criar o evento no [meetup.com](#) seguindo padrão: (CIDADE) #numeroMeetup - Mulheres de Produto - <Tema Principal>
- Divulgar meetup nas redes sociais: Instagram / Facebook / Twitter / LinkedIn
- Providenciar material para o meetup (etiquetas, caneta, cooler)
- Montar o PPT de apresentação da comunidade
- Cronograma do meetup: palestras / rodas de discussão
- Imprimir lista de inscritas
- No final do meetup adicionar informações no diretório:

**SUGERIDAS**

- Ingressar
- Feedback

**ADICIONAR AO CARTÃO**

- Membros
- Etiquetas
- Checklist
- Data Entrega
- Anexo
- Capa

**POWER-UPS**

- Obter power-ups

**AÇÕES**

- Mover
- Copiar
- Criar modelo
- Seguir
- Arquivar

Fonte: registro de campo (2018).

Figura 11 - Organização dos eventos

**Meetups MDP**

**Úteis para começar**

- Meetup # - Mulheres de Produto na Empresa (Cidade) Tema: X  
0/13
- Quem organiza?
- Arquivos Meetup e Orientações
- Podemos ter 2 meetups por mês: temas de PM, Dev, Design
- Sugestão de temas no canal do slack após o meetup
- Sugestão de temas SP  
4/20
- Sugestão de temas RIO  
0/18
- Sugestão de temas JOINVILLE  
7/23

**Empresas interessadas em receber meetups**

- Meetup Curitiba - EBANX
- Meetup Curitiba - MadeiraMadeira
- Meetup Curitiba - Rent Cars
- Meetup São Paulo - BNP Paribas CARDIF
- Meetup sao paulo - CargoX
- Meetup sao paulo - Ifood

**Backlog**

- Meetup #29 - Moobie - fev/2020 - O que aprendi em 16hrs com Marty Cagan
- Meetup #29 SP - SumUp - março/2020
- Meetup #7 - BNU Mulheres de Produto na HBSIS (Blumenau) Tema: X (Outubro/2019)
- Meetup #X - BNU Mulheres de Produto na Benner (Blumenau) Tema: Análise de Sistemas (novembro/2019)
- Meetup #4 - CWB - O Boticário

**Doing**

- Meetup #10 JOI - Conta Azul (dez/19)
- Meetup #28 - Linx | Tema: Omnichannel - 23 de janeiro/2020

**Done**

- Meetup #3 - Juno 03/10/2019 (dez/19)
- Meetup - Mulheres na Gestão - Setembro/2019 (18/09/19)
- Meetup - Pesquisa Salarial MDP - Outubro/2019
- Meetup #27 SP - Arco Educação - 05/Dez/2019 Tema: "Gamificação e formas de engajamento de usuários"

Fonte: registro de campo (2018).

Extrapolando a discussão do *checklist* apenas como ferramenta para sistematização das atividades, observa-se a existência de diversos outros materiais que sustentam e agilizam as etapas do processo de organização.

A gente tem um e-mail de boas vindas, onde tem todas as coisas que a gente faz pra abrir um *meetup*, desde os cartazes que precisam ser colados pra direcionar pra salas, mandar a lista de abertura, pra galera poder entrar no TECNOPUC, pra organizar o coffee. (E02)

**Figura 12 - Modelo de texto para divulgação do evento no *website* meetup.com**

Texto padrão para publicar um Meetup

## 6° Meetup #NMAF em Porto Alegre

**Programação:**

19h00 Abertura - Momento diversidade

19h30 **Blockchain**  
Traga sua dúvida, dor, dica, questionamento, case, ...  
Venha conferir. Vamos trocar uma ideia. :)

**Palestrante: Eduardo Makiyama**  
Engenheiro de Software - Yokohama University. 19 anos de experiência em **Aquisição**, **CBO Wbjo**, Fanático por novas tecnologias, curioso e perseverante. Empreendedor, **startupeiro** e motoqueiro :)  
<https://www.linkedin.com/in/emakiyama/>

**Facilitadores:**

21h30 Encerramento & Retrospectiva

Se você não consegue chegar às 19h. Tudo bem, chegue na hora que puder! Não deixe de vir por causa de sua(s) criança(s), traga e vamos criar um espaço para **entreter-las**.

**Local: PUCRS**  
É só se apresentar na recepção do prédio 99 do **Tecnopuc**.

Teremos **coffee break!** ;)

Estamos felizes com sua participação e contamos com sua presença no dia! :)  
Mas se não puder vir no **meetup** por favor libere sua vaga para outra pessoa. **Grat@s** pela compreensão. ;)

Em caso de dúvidas entre em contato conosco.

Está afim de compartilhar seu conhecimento/case (abordagem, prática, técnica, modelo, metodologia ...)?? Você pode ser @ **expositor@** do próximo encontro.  
Contate-nos:  
- **Facebook**: <https://www.facebook.com/groups/590871191094014/?fref=ts>

**Estacionamento PUCRS:**  
Sugestão: Entrada para o **Tecnopuc** na Rua Prof. Cristiano Fischer.  
Valores: <http://www.pucrs.br/campus/#estacionamento>

Fonte: registro de campo (2018).

**Figura 13 - Modelo para cartaz de sinalização da sala**



**NEGÓCIOS  
METODOLOGIAS ÁGEIS  
FACILITAÇÃO**

---



**Meetup #35 NMAF é AQUI!**  
**2º andar - Sala 206**

**Sejam bem vind@s!! ☺**

Fonte: registro de campo (2018).

Figura 14 - Modelo de apresentação do evento para participantes



Fonte: registro de campo (2018).

Então a gente tem um *onboarding* de coordenador desse *meetup*, então por exemplo assim, se tu falar 'ah, eu quero participar da organização, posso?'. A gente conversa internamente, então eu levo teu nome por exemplo, te indico, a gente conversa, eu converso com o grupo internamente, falo de ti, e aí o pessoal diz 'ah, legal, bora', e aí você recebe um e-mail de *onboarding*, muito legal assim. Daí nesse e-mail de boas vindas tem os links, porque a gente tem tudo no Google Drive, *templates*, quando a gente vai mandar um e-mail de convite pra um palestrante, eu fiz um PPT agora na semana passada pra apresentar o *meetup* pras empresas nos receberem, entenderam o que a gente faz, quem a gente é, qual é o nosso objetivo dentro da comunidade, qual é o ganho deles com isso, solicitando o espaço físico e o patrocínio de *coffee*. Então assim, a gente tem vários materiais que a gente vai construindo colaborativamente para que o *meetup* ganhe força né. (E04)

Existem, em todos os *meetups* pesquisados, dezenas de modelos de materiais disponíveis para que algumas etapas do processo de organização sejam cumpridas mais rapidamente. As Figura 12, Figura 13 e Figura 14 são alguns exemplos disso. Além dos materiais que agilizam a execução das atividades, as citações dos organizadores reforçam a importância da forma de apresentação e divulgação desses processos aos novos integrantes do grupo organizador do *meetup*, a fim de garantir a harmonia do grupo e execução das atividades.

A gente faz um *onboarding* quando as pessoas entram, a gente faz um e-mailzinho cheio de instruções, e eu acho que tu tem que ficar atenta a todas aquelas coisas que tem ali, os locais onde a gente armazena os arquivos é uma forma de tu te preparar pro dia a dia da organização porque quando precisa fazer alguma coisa tu tem que ser rápido assim, tu tem que saber onde é que tá, onde procurar e tem gente que entra no grupo, não lê todas as instruções e depois fica perguntando, e aí meio que atrapalha o grupo sabe, então a dica que eu te daria é prestar atenção nas instruções. É claro

que sempre tem ali que vai rápido e responde, mas nem todo mundo tem essa disponibilidade pra ir ali e te orientar, então é bom ler. (E03)

Figura 15 - Modelo de e-mail para novos organizadores

**E-Mail para candidato a organização - Assunto:** [#NMAF] Você quer participar do grupo da organização do Meetup de Negócios, Metodologia Ágil e Facilitação em Porto Alegre? ;)

Ol! Tudo certo?

Ficamos muito felizes que você tem interesse em fazer parte da organização do Meetup de Negócios, Metodologia Ágil e Facilitação.

Neste e-mail tem o contato das pessoas que participam no grupo da organização do Meetup #NMAF! Somos pessoas preocupadas com a diversidade, equidade de gênero entre outros temas, somos pessoas abertas para a comunidade em geral sem segregação. **Não toleramos** preconceito, machismo, xenofobia, homofobia, transfobia, e qualquer atuação que despreze a integridade da pessoa.

Se você está aberta(o) para todos estes temas vêm com a gente!

**Valorizamos a colaboração, empatia, parceria, respeito, diversidade, igualdade, amizade, comunidade, inteligência coletiva, engajamento, tomada de decisão em grupo e mais valores que estamos descobrindo**

**Então, para começarmos, gostaríamos de saber como você pode nos ajudar?**  
Não precisa ficar com vergonha, não! Pode ser sincera(o) com a gente ;)

Precisamos de ajuda em coisas bem básicas, como envio de e-mails, organização de salas e **coffees** para os **meetup**, etc. Mas também precisamos de uma ajuda para coisas como divulgação dos **meetups**, novas parcerias... Conta pra gente!

Ah, como você pode imaginar, participar da organização dos **meetups** exige um tempinho extra além dos momentos de exposição que costumam ocorrer uma vez por mês durante a semana (de noite), e a cada três meses, nos sábados (durante todo o dia).  
**Então, precisamos saber: qual a sua disponibilidade para isso?**

Ficamos no aguardo do seu contato e esperamos poder contar contigo!

Um abraço,  
Equipe #NMAF

---

**Instruções para pessoa no grupo da organização - Assunto:** [#NMAF] Seja bem vinda(o) no grupo da organização do Meetup de Negócios, Metodologia Ágil e Facilitação ;)

Ol, \_\_\_\_! Tudo bem?

Ficamos felizes em saber que você quer participar da organização do Meetup Negócios, Metodologia Ágil & Facilitação.

O grupo se encontra uma vez ao mês, normalmente durante a semana das 19h às 22h, para discutir temas diversos, relacionados a negócios e método de trabalho.

Trimestralmente queremos ter um **Meetup** aos sábados, com intuito de ser algo mais mão na massa - Workshop, pois teremos mais tempo, como comentamos no último **email**...  
Por isso, buscamos uma pessoa facilitadora diferente a cada **mês**, o que nem sempre é muito fácil! (inclusive, se tiver indicações, fique à vontade!).

As pessoas organizadoras do **Meetup** normalmente se falam por WhatsApp. Temos um grupo só nosso que facilita a comunicação. Por isso, não tenha medo, entre no nosso **GRUPO** e seja bem-vinda(o)!

Temos também uma planilha com os dados das pessoas que fazem parte da organização, nos **Informe seus dados**. Pasta no **Google Drive** #NMAF (liberdade com responsabilidade, pedimos que tenha atenção em qualquer edição!)

Então, feito isso, bora lá!

O que nós, organizadores do #NMAF fazemos?

- Buscamos pessoas para expor nos encontros
- Agendamos com as pessoas na **planilha de Temas**
- Agendamos encontros no **site Meetup**: **Templata e detalhes para o agendamento**
- Compartilhamos o agendamento do **site Meetup** no **grupo do FB** e criamos um evento no **Facebook**. (Ah, a gente tenta divulgar o máximo possível!)
- Buscamos uma organização para sediar o **Meetup**
- Auxiliamos na reserva da sala
- Verificamos o que será realizado na Abertura do **Meetup** - Momento Diversidade (um papo rápido sobre Justiça Social e Econômica)
- Solicitamos **coffebreak** (depois pedimos que o pagamento seja feito através da TW), normalmente a empresa que sediar apoia com espaço, material e **coffebreak**.
- No dia do evento, extraímos a lista de participantes no **Meetup** para enviar à portaria do TECNOPUC ou para a empresa que sediará o **Meetup**.
- Imprimimos e colocamos **cartazes** de direcionamento no LOCAL do **Meetup**.
- Na organização da sala:
  - **Coffebreak**:
  - Suco, **Refr**, Água e Café;
  - Copos e guardanapos;
  - Fazer um **Checklist** com CARONA BOARD e OPORTUNIDADES
  - Fazer uma abertura sobre o **Meetup**:
    - Agradecer a empresa que está sediando o **Meetup**, a participação de **todas** e a **ThoughtWorks** que é nossa empresa **sponsor**, convidando pessoas para palestrar (ambiente seguro para testar).
    - Apresentar as pessoas da organização,
    - Solicitar consórcio na fala para não desprezitar qualquer pessoa no ambiente e se caso alguém se sentir desconfortável pode falar ao grupo ou para alguma pessoa da organização (para termos um ambiente de não julgamento e tolerância)
  - Ao final: apresentação de 30 segundo de cada pessoa e realizar a **RETRO** da **Meetup**. (Que bom, **Que pena** e **Que tal?**)
- Recebemos as pessoas e passamos a **lista de presença**;
- Tiramos Fotos (muitas fotos!);
- Compartilhamos as fotos com a **hashtag #NMAF**
- Fazemos um **cartaz** com a nossa #NMAF
- Organizamos a sala no final;
- Depois do **Meetup**:
  - Criamos uma pasta com todas as fotos;
  - Postamos as fotos no **site Meetup**;
  - Criamos um álbum do encontro no **grupo FB**;
  - Convidamos pessoas interessadas (colocaram na lista de presença) para participar da organização com um e-mail e após a confirmação enviamos este e-mail de Boas vindas com detalhes do que fazemos
  - Compartilhamos material exposto, link vídeo e estimar com que as pessoas compartilhem (assuntos, livros, post)

Para auxiliar temos um **checklist** para organizar **Meetups!**

Fazemos **tudo** isso? Sim!!!  
Mas, **colaborativamente**, cada um faz um pouquinho. Assim, nem pesa tanto! Por isso, é sempre legal que ao menos duas pessoas da organização estejam presentes no dia do encontro, para uma ajudar a outra no que for preciso ;)

Um abraço e, bem-vinda(o) ao #NMAF!

Fonte: registro de campo (2018).

Figura 16 - Apresentação para interessados em participar da organização

M MULHERES DE PRODUTO

## DIRETRIZES PARA OS MEETUPS

### AQUI VOCÊ VAI ENCONTRAR INFORMAÇÕES SOBRE...

Por onde começar  
Definição de tema  
Divulgação  
Dicas para o dia do evento  
Quem pode me ajudar?

### POR ONDE COMECAR?

**POR UM LOCAL!**  
Quer organizar um meetup na empresa em que trabalha? Ótimo!  
Ter um local é o primeiro passo ;)

**Importante: a empresa precisa se comprometer a custear o coffee.**

### POR ONDE COMECAR?

**CRIE A TAREFA NO TRELLO**  
É importante que todas as organizadoras tenham visibilidade dos eventos e só conseguimos através do trello.  
Clique aqui para ser direcionada pro nosso board

### DEFINA UM TEMA

**USE A COMUNIDADE!**  
Quer falar sobre algo específico? Conheça uma amiga que tem um case bacano? É a hora de "permissa" essa pessoa pra falar no meetup! Mas se não for tão fácil pensar num tema sozinha, dá uma olhada no trello. Tem sempre uma sugestão de tema por lá.

### CRIE O EVENTO NO MEETUP

**IMPORTANTE!**  
Se não for organizadora no Meetup, peça acesso para a organizadora regional da sua cidade. Clique aqui para saber quem são

(SP) Meetup #25 na Loggi - "Vida de UX Writer"

EXEMPLO DE COMO CRIAR UM EVENTO NO MEETUP

### DICAS PARA O DIA DO EVENTO

**USE NOSSO MODELO DE APRESENTAÇÃO**  
É só fazer uma cópia desse arquivo

**LINKEDIN**  
Peça para as mulheres acessarem "no sua área" para se conectar a outras mulheres presentes

**FAÇA UM BREAK**  
Depois das palestras é legal dar uma pausa pra mulheres reenergizarem as energias.

### COMPARTILHE AS FOTOS E PREENCHA A PLANILHA!

**NO GOOGLE DRIVE**  
Suba aqui as fotos do meetup e compartilhe no canal #midia-comunicacao

**PLANILHAS!**  
É importante atualizar essa planilha com informações como quantidade de participantes para que a gente saiba a frequência das participantes

Fonte: registro de campo (2019).

Qual é a parte que não dá certo? Pessoas que se oferecem pra participar do *meetup*, e aí a gente insere no grupo do *Whatsapp*, e aí gente manda o e-mail de boas vindas, com os processos e como que a gente organiza as coisas, quais são as responsabilidades, parece uma coisa muito formal que eu tô falando, mas é bem informal, mas tá tudo escrito ali, e a pessoa vai dá uma lida e vai entrar no grupo do *WhatsApp*, que é onde a coisa acontece na prática, e aí as vezes as pessoas não se apegam tanto, elas não se enxergam na participação do dia a dia. (E02)

O *checklist* e os modelos de materiais facilitam o dia a dia dos organizadores, havendo a expectativa de que todos os organizadores sempre acessarão os materiais logo que os receberem ou quando alguma atividade surgir, aprendendo individualmente como as tarefas são executadas. Esse ponto leva à discussão de como os organizadores entendem que os processos são realizados, tendo os entrevistados escolhido o termo **orgânico** para denominar seu modo de organizar.

### 7.1.3 Nó auto-organizado: o modo orgânico de organização

Os dizeres dos organizadores revelam que, conquanto as atividades estejam escritas, sua realização acontece de maneira informal e dinâmica, conforme um modo de ser organizador compartilhado, no qual, além de saber o que deve ser feito, todos os envolvidos sentem-se responsáveis pela execução de todas as atividades, perseguindo o objetivo final: a realização do evento em si. A proposta dessa sessão é adicionar à discussão anterior sobre os processos a perspectiva de como esse modo de organizar é percebido e discutido pelos organizadores.

No início da interlocução, os entrevistados sempre expressavam como os grupos de organizadores configuravam-se de uma maneira, por eles denominada, orgânica, na qual há ausência de hierarquia, mas existe um mecanismo de responsabilidade pelas atividades que se desenvolve sem ser necessário que as atividades sejam delegadas ou cobradas por alguém.

Na verdade ele é auto gerenciado, tem uma pessoa que criou o grupo original, e ela começou a convidar pessoas pra ajudar ela, então isso é uma coisa que é auto gerenciada pela comunidade das pessoas que participam, tem muitos participantes que tão lá participando dos *meetups* e de repente demonstra interesse em participar da organização. Então não existe uma pessoa que lidera, existe todo mundo que sabe o que precisa fazer e a gente tem lá no Google Drive uma planilha e diz lá tudo que a gente precisa fazer pra organizar os *meetups*, são coisas que as pessoas que passaram por aquilo construíram, é uma documentação básica, então todo mundo sabe o que precisa fazer, a agenda, o que tem de evento já organizado, pessoas que mandaram propostas de palestra, então a gente vai colocando isso numa ordem e faz um cronograma assim, uma agenda pro ano todo. Então não tem uma liderança assim, é auto-organizado, é colaborativo. (E03)

Cada coisinha dessa uma pessoa fica responsável e isso vai acontecendo meio que organicamente, a gente sabe que tem aquela data lá, uma pessoa vai puxar a sala e já avisa “puxei a sala”, e quem vai fazer tal coisa, e as pessoas vão se agregando automaticamente. (E02)

Não obstante existirem processos que formalizam as atividades a serem executadas, o modo de execução de cada tarefa não tem uma prática consolidada e cada integrante da organização é livre para executá-la como desejar. Existem materiais que facilitam o início do trabalho de um novo organizador, orientando onde ficam os arquivos necessários e em que consiste o trabalho – como o apresentado na subseção 7.1.2 . Contudo, são a repetição, a observação e a convivência com os demais organizadores que vão concedendo confiança para que as pessoas se responsabilizem, cada vez mais, por novas atividades.

Eu te passaria os contatos do Trello, te contaria por cima, num áudio provavelmente, como é que a gente faz normalmente, e te deixaria livre pra tu ir pegando as atividades que tu sente mais a vontade de pegar, é bem democrático, é bem simples, e é assim que funciona comunidade como um todo. Então nesse evento que é maior que eu tô ajudando a organizar, foi assim que aconteceu, tipo ‘tá, tamo organizando um evento’, aí a gente fez um canal pra quem quer ajudar, eu entrei, aí eu vi que tinha umas *calls* marcadas todas as sextas-feiras, as 18h, então tá, vou participar da primeira e ver no que posso ajudar, aí comecei a participar, e comecei a pegar coisa, comecei a fazer um PPT, e aí depois tava fazendo alguma coisa do site e quando eu vi eu já tava fazendo um monte de coisa assim, então é bem tipo livre. (E06)

Outra dimensão contemplada pelo conceito de orgânico é a ideia de **responsabilidade**. “A gente tenta organizar assim, que nem agora pro próximo, a gente tem uma pessoa responsável pelo local, uma pelo *coffee*, uma pelo palestrante, a gente vai delegando assim, aonde é que não tem ninguém, quem tá sem nada vai lá e pega” (E05). Os organizadores relatam que não é necessário alguém dizer o que tem que ser feito, pois o grupo sente-se responsável pelo sucesso da organização do evento e, por isso, assume as atividades ainda não iniciadas.

É que assim, a gente não tinha uma tarefa específica, todo mundo fazia aquilo que tinha ali pra fazer, por exemplo as vezes alguém passava a lista, alguém passava a apresentação, alguém ajudava a organizar o *coffee*, tinham diversas atividades, mas nunca era uma tarefa fixa, sempre o que pediam pra fazer ali na hora, ou a gente via que tinha que fazer, e saía fazendo, ou mandar e-mail de comunicação pras pessoas que queriam participar da organização né, a gente tinha um e-mailzinho pronto. (E03)

Embora a execução de um evento seja, de maneira geral, complexa, a cumplicidade entre os participantes na delegação e na realização das atividades faz

com que o processo todo seja percebido como simples e ágil, inclusive pelos participantes.

A organização é muito emergente, tipo, tem um evento e quem vai puxar, as coisas meio que acontecem rápido, porque são decisões simples, local, horário, quem vai ser o host, coffee vai ter ou não, botar os dados no *meetup*, preparar material de divulgação que a gente tem evitado o máximo de problema com isso, tem um *template* já, edita o *template* e divulga no Facebook, em outras comunidades, divulga no *Twitter*, no *LinkedIn*. (E05)

Esses dias um colega disse assim 'você se organizam muito rápido, em 2/3 dias você consegue fazer um evento pra 100 pessoas, tranquilamente'. E até ele atribuiu assim: 'eu acho que é porque cada um tá numa empresa, então você se unem, cada um pega uma coisinha e fazem o evento acontecer'. (E01)

Conquanto o processo seja descrito de maneira positiva pelos participantes, em alguns momentos, a execução de certas tarefas não é tão desejada e, de algum modo, os interesses pessoais acabam fazendo com que algumas delas sejam deixadas de lado até a última hora, na expectativa que outra pessoa as execute.

Ah, não gostava de uma parte de ficar mandando e-mail automático pras pessoas assim "ah, você foi convidado pra participar", essas coisas muito automáticas assim eu não gosto, muito geral eu não gosto, é a única parte que eu não gosto, até eu nunca me candidatava pra fazer isso, sempre deixava pra alguém fazer, preferia fazer as outras coisas. (E03)

Ah, essas funções menores, tipo me enche o saco, tipo, tem que imprimir a lista, tem que fazer a comunicação sei lá o que, tipo, são coisas pequenas. Eu prefiro um negócio maior que dá mais trabalho do que fazer isso, eu prefiro ir atrás de palestrante, mandar e-mail, ver o tema do que ir lá imprimir uma lista, porque é um monte de coisinha pequena que te toma tempo, eu prefiro fazer um negócio maior e que me toma mais tempo. (E06)

**Orgânico** foi a palavra mais utilizada nos relatos dos entrevistados. Desde o momento em que retirei meus pressupostos, meus conhecimentos prévios e meu entendimento sobre o conceito de orgânico, passei a entender o sentido no qual esses atores o empregavam durante as entrevistas. Ser orgânico não representa, para esse público, falta de organização ou de processos, tampouco falta de responsabilização das pessoas pelo que deve ser feito. Os envolvidos em organizar os *meetups* são, além de organizadores de *meetup*, profissionais de empresas do setor privado ou público que, diariamente, encontram-se em um ambiente orientado a metas, com lideranças formais e, por vezes, autoritárias. Ser orgânico aqui representa um modo de experienciar um formato distinto de organização, em que os atores têm tanto autonomia para alterar processos, negociar atividades como espaço para se tornarem reconhecidos por seu engajamento e por sua liderança informal.

Se você quiser ser organizadora, pra ser uma boa organizadora, comprometida, tem que entender um pouco o que é comunidade, em que preceitos ela está baseada, o que é autonomia (...) entender que autonomia em comunidade é propor também, e ter coragem, que é um dos valores inclusive das metodologias ágeis (E02).

De algum modo, a mudança constante no grupo de organizadores e o conceito de orgânico, subjacente à organização dos *meetups*, evidenciam o quanto os sujeitos estão imbuídos de autonomia para modificar os processos. Na seção anterior, apresentei como as atividades desse grupo são estruturadas sem, no entanto, usar o termo ‘evoluções’ para denominar as mudanças que as atividades sofrem ao longo do tempo, pois percebi que a forma de realização muda, porque o grupo que está coordenando as atividades instintivamente as altera, para que o processo de organizar se adapte a seu estilo de trabalho.

Durante o período em que estive em campo, o grupo ‘Negócios, metodologia ágil & facilitação Brasil’ estava deixando de usar o *Excel* para as atividades e iniciando a utilização do *Trello*, por influência da entrevistada 01. No tempo em que escrevi essa narrativa, mantive-me em contato com a entrevistada 01 – que já não fazia mais parte do grupo de organizadores – e fiquei sabendo que esse grupo deixou de usar o *Trello* e passou a se organizar através do *WhatsApp*. Processos são alterados para que os novos organizadores os adaptem à sua realidade e a seu momento de vida. “Agora o pessoal tá usando basicamente o *WhatsApp*, eu acho que um pouco bagunçado, mas é a forma como o pessoal tá se organizando esse ano” (E01).

Para os organizadores, experimentar-se nesse papel lhes permite assumir responsabilidades, que os capacitam para suas atividades profissionais, e experimentar cenários distintos. De algum modo, essa filosofia de uma organização orgânica, ainda que esteja centrada no desenvolvimento próprio dos organizadores, reforça o entendimento desses grupos sobre o que é comunidade e as formas de propiciarem o desenvolvimento dos participantes.

#### **7.1.4 Nó organizando (II): somos uma organização horizontal**

Conquanto a responsabilidade pela execução dos eventos seja de um grupo de pessoas, existam processos formalizados, haja o propósito naturalizado dos grupos de organizadores, a organização seja orgânica, a liderança emerge de alguma maneira para garantir que todas as atividades serão desempenhadas. Em campo, fui compreendendo, com o passar do tempo, que, embora os organizadores

afirmem que o formato de trabalho é ‘orgânico’ e que as atividades são executadas sem a necessidade da atitude autoritária de um membro, isto não exclui a existência de uma pessoa que, no grupo, torna-se referência para os demais organizadores, no que tange ao planejamento dos eventos e das estratégias de manutenção do grupo.

Quando cheguei ao *meetup* um organizador me cumprimentou e eu me apresentei a ele. Durante o evento ele estava bem concentrado em fazer a gestão do tempo das dinâmicas iniciais e também em apresentar os palestrantes e organizar a agenda do dia. A lista de chamada foi passada por ele em seu próprio computador. Esse organizador foi o mesmo que interagia a todo momento na plataforma do *meetup* e divulgou o evento em outras redes sociais. (Diário de Campo, 28 de março de 2019)

Durante os eventos presenciais que acompanhei, percebi que sempre havia um organizador que se destacava mais, encarregando-se do cumprimento de todas as etapas presenciais, o qual também aparecia como referência nas interações *on-line* de confirmação de presença e divulgação dos eventos. Apesar de o objetivo desse plano ser discutir os ‘nós’ anteriores à realização do *meetup* (*on-line*), por serem indissociáveis os ambientes *on-line* e *off-line*, a discussão sobre as relações de poder existentes nesse modo de organizar são perceptíveis em ambos os planos. Elas serão discutidas aqui, onde foram, por primeiro, percebidas pela pesquisadora.

Manifesta-se, nas falas dos organizadores, uma padronização: para que o *meetup* seja considerado um evento de comunidade, com característica de organização orgânica, as atividades devem simplesmente acontecer, sem ser necessário delegar atividades ao grupo. No entanto, a menção à comunidade contém pistas sobre a existência de uma liderança que se responsabiliza pela execução das atividades pela maioria do grupo.

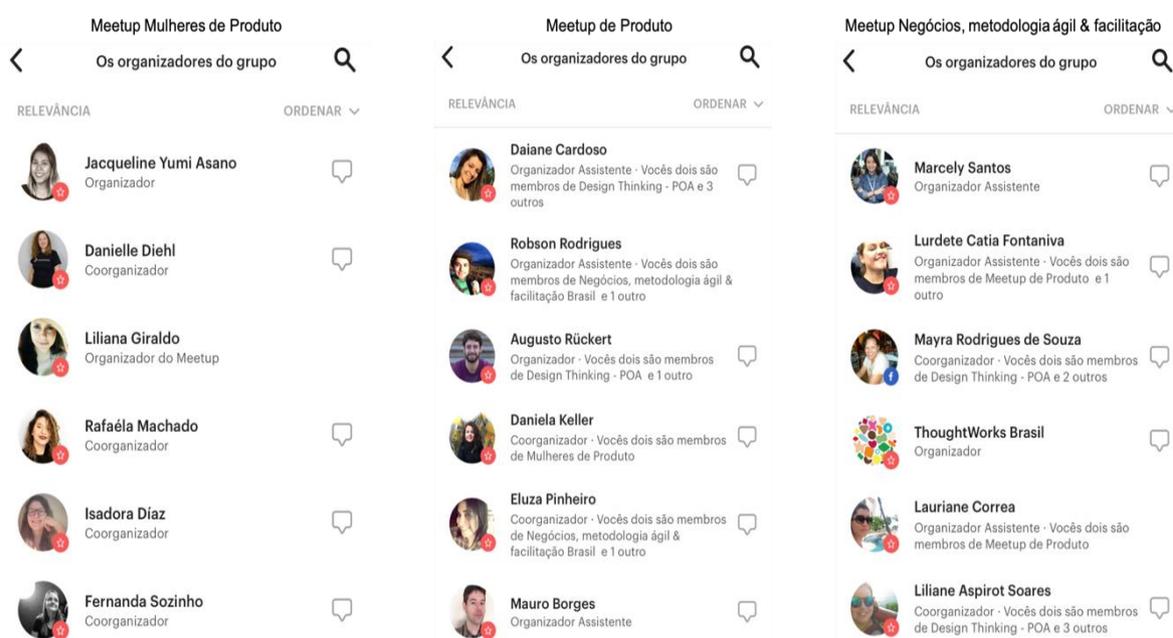
Então o que acontece, cada um faz um pouquinho, eu ultimamente ando puxando mais os 10 últimos eventos mais ou menos, eu venho puxando fortemente, acaba que o pessoal meio que, tem altos e baixos, e as vezes tem um que não tá disponível pra ajudar naquele evento, e alguém tem que acabar assumindo. (E01)

Hoje ainda tô eu coordenando mais o grupo, não é algo que eu veja a longo prazo, mas como foi eu que trouxe, tenho os maiores contatos, tô ajudando lá no evento em São Paulo, o acesso do *meetup* é eu que tenho, algumas coisas acabam trazendo mais pra mim, até porque as meninas tem menos experiência em produto e eu tenho mais, mas mais por tempo assim, enfim, acho que elas confiam também em deixar algumas coisas mais pra mim, mas é algo que ao longo do tempo vai ficar espalhado, a ideia é que não precise existir eu pra que a comunidade exista. (E06)

“Na ferramenta *meetup* nós somos todos organizadores e assistentes ou coordenadores, ele sempre denomina, tem uma hierarquia lá” (E01). A ferramenta

do *meetup* apresenta alternativas para organizar os papéis e aqueles assumidos pelos atores, na plataforma, refletem o modo de atuação no dia a dia da organização dos eventos. Dentro do *website* há separação entre 1) organizador – é a pessoa responsável pelas informações do grupo no *website* que pode fazer qualquer alteração no grupo e nos eventos; 2) coorganizador – possui permissões de acesso muito similares às do organizador e consegue realizar alterações em todos os eventos; 3) organizador assistente – possui menos permissões, principalmente no que se refere ao grupo como um todo e pode fazer modificações apenas nas informações dos eventos e não nas características do grupo. A Figura 17 mostra a configuração desses papéis na própria ferramenta.

**Figura 17 - Configuração da equipe de liderança no *website* meetup.com**



Fonte: registro de campo (2019).

Eu tava como uma das coorganizadoras, mas como eu tô ajudando num outro evento, eu tô com muita coisa pra fazer, eu fiquei agora só como organizadora assistente, que é do tipo, eles têm essas duas divisões. Como coorganizador tu sempre tem que ajudar, independente se tá ruim pra ti ou não tá, tu tem aquele compromisso, como organizador assistente tu ajuda quando tu pode, então “ah, tenho que imprimir um negócio, tenho que ver um local”, quando tu puder, tu ajuda, então eu tô nessa linha agora no ‘Meetup de Produto’. E no *meetup* de ‘Mulheres de Produto’ como organizadora, porque meu esforço e minha dedicação é muito maior, então agora eu tô, agora nesse momento eu não tô ajudando em nada no Produto porque pra mim tá meio insano. (E06)

Exercer um papel mais ativo – ou de liderança –, na organização dos eventos, exige que o organizador despenda maior tempo para se certificar de que todos os itens estão sendo executados.

As vezes eu fico estressada, porque hoje eu vejo ainda muita coisa, eu quero ver menos coisas do *meetup*, porque eu quero que cada vez mais as gurias se empoderem e vão atrás assim. Como fui eu que puxei a ideia, foi eu quem fiz o primeiro, eu que tenho os contatos, tá muito eu ainda, eu até semana passada eu fiquei mais quieta no grupo do *Whatsapp* pra coisa rolar sabe, pra eu não fica pedindo nada, tipo, meu, pra elas perceberem e elas irem tocando, e isso aconteceu, e foi bem legal. Mas isso sim, é mais uma coisa que no fim do dia eu penso 'bah, preciso ver tal coisa, falar com não sei quem, não sei quem ainda não me deu ok se vai palestrar', é mais uma coisinha que eu tenho que ficar ligada porque tem prazo, porque tem preocupação, então acaba sendo mais uma luzinha que acende no final do dia. Eu acabo pensando mais nas coisas e elas acabam ficando mais com a execução, mas é um processo assim, acho que aos poucos vai resolvendo. (E06)

Após a entrevista com o E05, acompanhei mais de perto suas interações, tanto na ferramenta do *meetup* quanto nos eventos presenciais organizados por esse grupo. Evidenciei a liderança por ele exercida, apesar de ser um grupo de organizadores unido e capazes de se auto-organizarem ao se depararem com imprevistos. Quando perguntado, durante a entrevista, se havia alguém que se dedicava mais à organização dos encontros, respondeu:

Eu, eu sei disso, até às vezes eu tento me policiar pra não virar o comandante do evento, mas acaba sendo eu, hoje acaba sendo eu, por vários motivos, desde perfil, até nível de envolvimento que alguns podem ter, então a gente tenta lidar com o que cada um tem pra oferecer. Até quem tem se envolvido bastante é o próprio 'nome da pessoa 01' porque o 'nome da pessoa 01' é um cara dos eventos, e a 'nome da pessoa 02' me ajudava bastante quando ela tava aqui em Porto Alegre, ela puxava forte junto, então daí agora eu tô mais puxando. Agora esse evento que a gente vai fazer, o próximo por exemplo, a gente mudou um pouco o formato, vai precisar de mais gente puxando porque vai ser um pouco mais dinâmico, então não pode ser só eu, aquelas 400 mensagens no *WhatsApp* foram de nós tentando achar um *sponsor* pra não dar problema, e aí foi bom, eu achei legal que a gente tá se movimentando mais. Mas geralmente eu puxo os temas. (E05)

A atuação mais direta é perceptível nas interações *on-line* no *website*, onde ele lidera as comunicações com os participantes, tanto para agradecer a participação e o *feedback* quanto para relembrar os eventos (Figura 18). Conversando informalmente com alguns participantes do *meetup*, notei que a liderança de E05 também é percebida por eles, quando, por exemplo, dizem: "O *meetup* do Entrevistado 05" (Diário de Campo, 14 de fevereiro de 2019).

O Entrevistado 05, pessoa que eu entrevistei desse *meetup*, e que estava organizando o evento através do *website* *meetup.com* não compareceu. Descobri que ele não viria porque alguns organizadores começaram a dizer que de última hora ele não poderia vir. Mas mesmo assim, mesmo sem a presença da pessoa que lidera a organização dos encontros, o evento fluiu bem e não foi perceptível que algo/alguém estava faltando. (Diário de Campo, 16 de maio de 2019)

Figura 18 - Exemplo de interação do Entrevistado 05



Fonte: registro de campo (2019).

É possível extrapolar essa situação específica do 'Meetup de Produto' para os demais grupos de *meetup* pesquisados, pois em todos identifiquei, tanto *on-line* quanto *off-line*, o destaque de uma ou duas pessoas nas comunicações e na execução das etapas do evento presencial, quer garantindo o cumprimento do tempo de apresentação e a realização das dinâmicas de discussão propostas, quer acionando mecanismos de engajamento da plateia. A recepção e os direcionamentos, durante o evento, são habitualmente realizados por duas ou três pessoas, mesmo que, na plataforma do *meetup* e nas entrevistas com os organizadores, tenha sido afirmado que o grupo de organização era maior.

Uma coisa que é legal de perceber em algumas redes de *meetup* é a sincronia dos coordenadores, eu já vi acontecer no *meetup* que eu palestrei dos coordenadores só se olharem assim, não precisam interromper quem tava falando, eles só se olharem e os bastidores tavam acontecendo, entendeu? Isso demonstra que aquele grupo é muito forte, tá conectado entendeu. E não transparece uma hierarquia (...) e quando a gente tá com um grupo do *meetup*, mesmo sendo participante a gente também é corresponsável pelas pessoas, a gente tem uma responsabilidade a mais como organizador que é fazer tudo dar certo naquela noite, mas a gente não tem status que a gente tem que carregar e a gente trabalha muito nesse sentido, da hierarquia horizontal e da premissa de que somos um time e de que todos são responsáveis, e acho que é por isso que é orgânico. (E04)

Em um dos encontros, conversando com uma participante sobre o *meetup*, descobri que ela também era organizadora, quando disse: "É impossível ter todo mundo da organização no dia do evento, mas por trás um monte de gente trabalho

e cada um ajudou um pouquinho, e quando a gente tá aqui, a gente quer que dê certo” (Diário de Campo, 28 de março de 2019).

A denominação desse ‘nó’ foi escolhida a fim de evidenciar uma organização horizontal, porque, mesmo que exista uma figura de liderança ou uma pessoa que assuma mais responsabilidades que os demais integrantes do grupo, percebe-se a cumplicidade para trabalhar em conjunto de maneira orgânica, como eles mesmos descrevem.

Retomando o contexto profissional dos organizadores, o modo de exercer a liderança, dentro dos grupos do *meetup*, aparece também como uma forma de treinar a si mesmo para um formato de trabalho mais livre e para uma liderança mais natural do que o exercício de poder e de delegação de responsabilidade. Os atores organizadores *estão* organizadores, durante um tempo, alguns deles também *estão* referência para o grupo, durante um período, sendo esta uma forma de desenvolver capacidades profissionais e de ser reconhecido pela comunidade.

#### **7.1.5 Nó *on-line* e *off-line* (I): as conexões estabelecidas**

Os *meetups* são ações relacionais e efêmeras. O engajamento dos organizadores na esfera *on-line* não é suficiente para garantir que os eventos ocorrerão. As interações observadas nos grupos de *WhatsApp*, nas planilhas de Google Drive e até no *website* *meetup.com* precisam extrapolar o mundo virtual, para cumprirem seu propósito de unir pessoas e propiciar conhecimento aos participantes.

Os eventos de *meetup* são resultado de ações dos organizadores que cooperam entre si para sua realização. Esse trabalho toma tempo e requer priorização frente a outras atividades a serem exercidas. O esforço despendido na organização dos *meetups* extrapola o tempo dedicado às jornadas laborais – principalmente por ser um trabalho voluntário, que não tem relação com nenhuma empresa – e exige a realização de atividades que consomem tempo da vida pessoal de cada um, por exemplo, finais de semana e atividade noturna para os que trabalham em horário comercial.

O *meetup* quando tu faz parte da organização tu tá dedicada ali, eu pelo menos eu, não consigo entrar no grupo de organização e conseguir não contribuir. Então é uma questão ética também né, que eu preservo, eu quero me envolver de corpo inteiro, e de mente também. (E02)

A disponibilidade dos organizadores revela seu engajamento no trabalho de organização dos *meetups*, facilitado pelas ferramentas tecnológicas à disposição, capazes de levar ao rompimento da ideia típica de que reuniões precisam ser presenciais, com a participação, em tempo real, de todos os envolvidos.

É muito difícil de fazer reuniões com pessoas que trabalham em lugares diferentes, em horários diferentes. Então a gente usa várias plataformas, *WhatsApp, e-mail, Slack, Facebook*. As discussões de organização correm em geral no Google Docs e no *WhatsApp*, e aí as ferramentas que são utilizadas, cada uma serve pra uma coisa. (E02)

A gente tentou presencialmente algumas vezes, mas nunca dava certo a agenda né, porque um trabalha na PUC, outro na Assis Brasil, então nunca fechava. Então a gente começou a fazer *on-line* alguns encontros quinzenais, duas vezes por mês, porque ah, tem muita coisa pra fazer, tem muita palestra, a gente tem que organizar as datas, ou precisa de algum assunto que tão pedindo e ninguém se candidatou, então mais pra essas refinarias assim, mas no mais tá tudo combinado e a gente se fala no grupo do *Whatsapp* ali 'quem pode fazer isso?' 'ah, eu posso'. Então é bem fácil assim de trabalhar. (E03)

As ferramentas utilizadas pelos organizadores tornam-se aliadas para que pessoas, com diferentes rotinas diárias, participem das decisões e oportunizam que mais indivíduos unam-se ao grupo. No entanto, apesar das facilidades, desempenhar o papel de organizador, 24 horas por dia, sete dias por semana, acaba tomando espaço nas esferas pessoais e profissionais, levando o organizador a abdicar de compromissos de lazer ou de horas de trabalho para efetivar tal ação.

Eu faço muitas coisas do *meetup* nos finais de semana, eu tenho pouco tempo de lazer, mas assim claro que às vezes pesa demais, as vezes pesa, eu gosto muito de tá envolvida e conhecer gente nova, de conversar mesmo assim, eu acho que numa meia hora de conversa tu aprende mais do que tu lê num livro. O que pesa mais pra mim é mais eu saber me programar, porque por exemplo, toda quarta semana, na terça-feira, eu tenho *meetup*, então uma semana antes eu vou ficar em função da organização. As vezes durante a semana eu tenho que ver alguma coisa. Eu tenho o meu tempo a mais pra eu pensar nisso, então algum tempo que eu poderia tá fazendo alguma outra coisa na minha vida eu vou tá fazendo isso, só que pra mim, como eu gosto muito, não é um fardo, é algo que 'tá, beleza, se tem que fazer vamos fazer'. (E06)

Principalmente porque tinha muita conversa no grupo, as vezes eu ficava o dia inteiro trabalhando e não conseguia ler nenhuma mensagem, e aí tinha muitas mensagens, e as vezes tu tinha que contatar um palestrante, conversar com ele, pra trocar uma ideia sobre qual palestra fazer, então isso demanda um tempo, e a gente tava com muitas coisas, duas palestras por mês, então pra mim gerava um tempo que eu não tinha, e aí eu tinha que sair daqui mais cedo pra chegar na PUC as 19h, então esse tempo de deslocamento me atrapalhava um pouco. (E03)

Os *meetups* são exemplos da **indissociabilidade do universo *on-line* e *off-line***, uma vez que a facilidade do envolvimento dos atores nas atividades de organização *on-line* impacta outras esferas *off-line* de suas vidas, e também porque

o reconhecimento e a valorização de suas ações *on-line* só podem ser percebidos quando os eventos concretizam-se *off-line*.

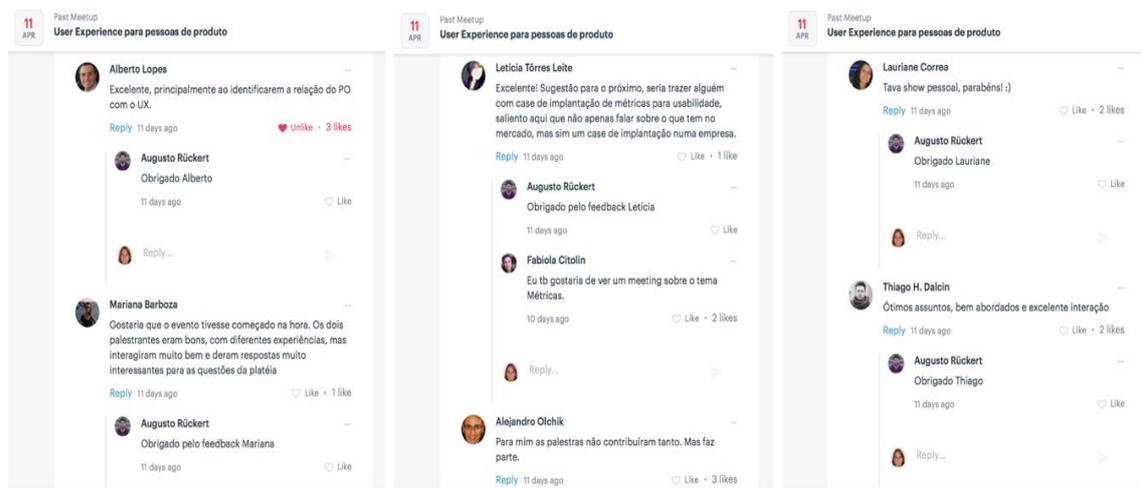
Eu gosto de ver que as pessoas que tavam ali, a quantidade de pessoas que vinham pra participar assim, como é que eu vou te dizer, na verdade eu gosto de tudo assim da organização, não tem algo que eu goste mais, mas eu gostava do dia do evento, que as pessoas estavam ali, participando e que tu via que realmente tavam curtindo um assunto que tu tinha preparado, que tu teve todo um trabalho pra organizar assim, que não é pouco sabe, envolve muita gente pra organizar um evento, então eu achava legal assim quando tinha bastante gente. (E03)

Eu curto a função, eu curto muito a função, eu curto quando as coisas funcionam e quando elas funcionam eu digo, o evento ocorre direitinho, e direitinho não é porque teve palestra fantástica, mas é porque deu tudo certo no final e a minha, entre aspas, minha métrica atual é se alguém veio falar com o palestrante depois do evento e disse que foi legal, já valeu sabe, se uma pessoa foi já valeu, quer dizer que a gente conseguiu fazer alguma coisa que mexeu com alguém, e isso tem funcionado. O que eu mais gosto é de ver esse retorno e entender que as pessoas tão participando do evento, alguns eventos é mais difícil de perceber e outros é mais fácil assim, quando a discussão se prolonga, quando o relógio fica ruim, quando tu tem que putz, cortar a galera no meio da conversa, mas é um bom sinal assim, é sinal de que gerou discussão. Quando tu vê que putz, ninguém vai fazer nenhuma pergunta, é sinal de que talvez tenha desandado um pouquinho, mas tudo bem, o importante é acabar certinho e tudo bem. (E05)

Assim, imagina, às vezes tu passa por poucas boas, problemas a gente tem que enfrentar no dia a dia, a gente já tá acostumado com problemas, mas no dia do evento, geralmente é um dia muito corrido, um dia antes, nós sempre começamos um dia antes, dois ou três dias antes, a gente já começa a se organizar para aquele dia, então assim, tá tudo ok com o *coffee*, com isso, com aquilo, começa a ir descendo até que chega o grande dia. Imagina assim, tu tá cansada, passou por reuniões do teu trabalho o dia todo, problema, problema, problema e tu apagando fogo, literalmente, que é o dia a dia, faz parte, e tu chega num local que tu sente a energia das pessoas, são pessoas que tão lá pra ouvir, pra buscar aquele conhecimento, tão lá por iniciativa delas, é um evento *free*, ok, mas elas tão lá, elas se dispuseram a ocupar aquele tempo conosco, e essas pessoas trazem uma energia, eu toda vez que eu, não sei se tu já teve em algum que eu coordenei, mas assim, o magnífico é tu sentir a energia daquelas pessoas, é algo assim que é uma satisfação que de alguma forma tu tá corroborando para que aquelas pessoas tenham um crescimento, porque todas as pessoas que saem dali, elas saem com qualquer coisinhas que a gente tenha passado para aquela pessoa já vai ser muito útil. (E01)

No intenso debate, nas sessões anteriores, sobre os processos envolvidos no ato de organizar, as citações expostas revelam uma dimensão dos *meetups* ainda não explorada, a qual inicia justamente na relação entre *on-line* e *off-line*, evidenciando para os organizadores a importância de seu papel na realização dos eventos. Os *feedbacks* das ações que realizam funcionam como motivação para o trabalho desempenhado, conquanto sejam registrados ainda de forma tímida na plataforma.

Figura 19 - Feedback dos participantes no *website* meetup.com



Fonte: registro de campo (2018).

E o *feedback* das pessoas após os *meetups*, é o que eu acho mais legal, o que me deixa mais satisfeita, eu trabalho muito com propósito e uma das áreas que a gente trabalha é se a gente tá fazendo alguma coisa pra mudar o mundo, e eu tenho essa sensação assim, que é uma parcela mínima que eu posso fazer, pra investir na comunidade, é ajudar as pessoas a encontrarem caminhos tão legais como eu tô encontrando na minha carreira. (E04)

Uma das propostas do trabalho de organização dos *meetups* é fortalecer as competências dos atores que participam desse processo em suas atividades profissionais, por conseguinte as reações provocadas pelos *feedbacks* dos usuários não só retroalimentam o ciclo de organização dos *meetups*, como também impulsionam os organizadores a continuarem se desenvolvendo e valorizando os ganhos desse trabalho voluntário.

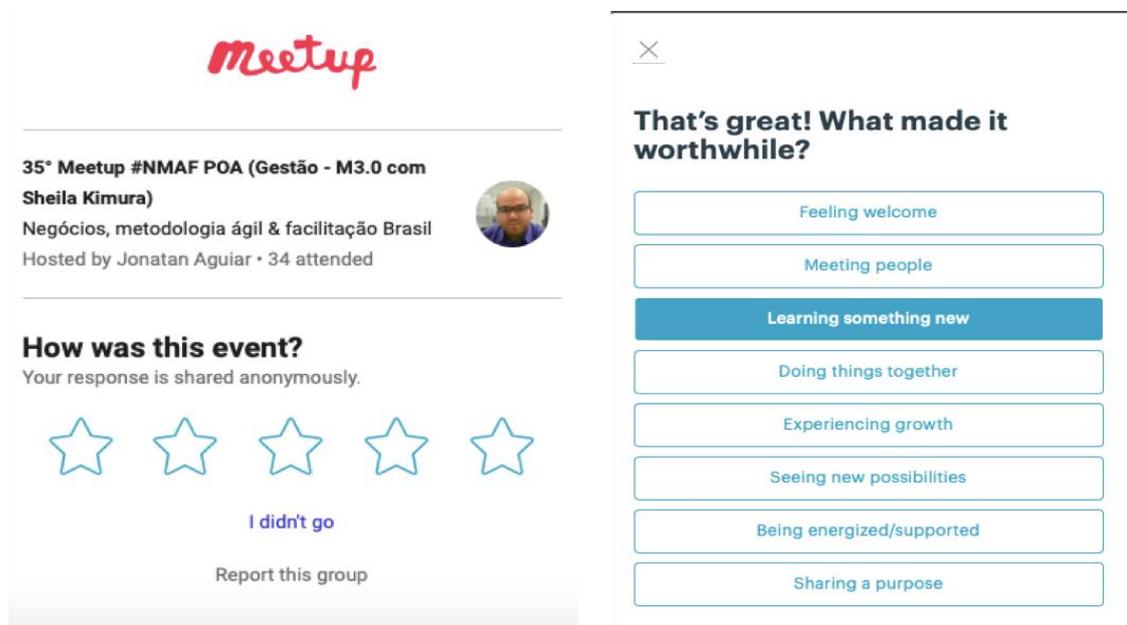
Então brincando brincando você acaba tendo *skills* diferentes, de coordenação do evento, e brincando brincando, quantas negociações a gente faz ao longo do dia, esses dias eu tava parando pra contar, porque todo sim ou não, toda vez que tu precisa algo tu tá fazendo uma negociação, então a quantidade de negociação que a gente faz ao longo do dia é mais um forma de desenvolvimento pessoal também. (E01)

Conquanto as recompensas pelo trabalho sejam relevantes para o desenvolvimento pessoal dos organizadores, ainda se enxerga espaço para que as informações geradas pelos participantes, referentes às avaliações dos eventos, sejam objeto de análise, de aprendizagem e de melhoria dos eventos. A Figura 20 mostra como o *website* meetup.com recebe o *feedback* dos participantes após cada evento. No entanto, "tem lá a avaliação da ferramenta, mas são muito poucos os que respondem pra ter algo relevante pra gente analisar e fazer mudanças" (E03).

Ao final do evento, os organizadores agradeceram a participação de todos e orientaram os participantes a olharem o quadro de vagas disponíveis ou

deixar algum *post-it* falando o que achou do evento. Não foi mencionado que existe uma avaliação pela plataforma. Das 30 pessoas participantes do evento eu vi apenas 05 *post-it* com algum comentário sobre o evento. (Diário de Campo, 19 de novembro de 2018)

**Figura 20 - Avaliação dos eventos pelo *website***



Fonte: registro de campo (2018).

As ferramentas de avaliação disponíveis não são utilizadas pelos participantes e sua adoção não é incentivada pelos organizadores, por acreditarem que as ferramentas de *feedback* presencial são suficientes para avaliação do trabalho realizado. No entanto, esses dizeres mostram-se controversos com a realidade observada nos eventos, em que nem sempre é feito o *feedback*. “Essa semana eu participei de eventos de dois dos *meetups* pesquisados e em nenhum deles foi incentivado que os participantes deixassem uma avaliação sobre o evento” (Diário de Campo, 19 de fevereiro de 2019).

Existe um momento nos eventos para retrospectiva entre os participantes, nós somos guiados pela comunidade. Então assim, o que a comunidade espera é o que a gente vai procurar, tanto que todos os anos nós fazemos um fechamento, uma reflexão, nós pegamos as listas, e lá nas listas diz quais são os tópicos de interesse que as pessoas têm. (E01)

O que eu mais gosto é de ver as coisas acontecerem sabe, tipo, que eu achava que não ia ter ninguém interessado, a gente tá estourando todos os *meetups* de ingresso assim, o próximo até a gente vai abrir com bastante vaga porque a gente sempre tem que deixar uma galera de fora. O que mais me deixa feliz em organizar é saber que as coisas estão acontecendo e que essas mulheres tão se conhecendo. (E06)

Esse é um excerto trecho da conversa com a entrevistada 06, logo após o terceiro *meetup* realizado pelo ‘Mulheres de Produto’, estando os três eventos anteriores lotados. Nesses três eventos, em nenhum momento foi estimulado que

as participantes dessem uma nota ou fizessem algum tipo de avaliação em relação ao que fora realizado. No quinto evento, no dia 05 de junho de 2019, cerca de 20% do público confirmado compareceram e “ao final, uma das organizadoras, a entrevistada 06, disse que o fato do *meetup* estar vazio é normal para os *meetups* em geral, e que elas estavam mal acostumadas com muita gente sempre nos eventos” (Diário de Campo, 05 de junho de 2019).

**Figura 21 - Participantes no evento Mulheres de Produto em 05/jun/2019**



Fonte: registro de campo (2019).

Embora esteja exposto, nas citações, haver um esforço para, após cada evento, analisar o que deu certo e o que não deu, visando aprimorar as práticas de organização envolvidas e refinar os objetivos do grupo, exemplos como esse do *meetup* ‘Mulheres de Produto’ demonstram o contrário. Na prática, falta maior envolvimento tanto dos participantes – a fim de se sentirem parte do processo e fornecerem informações para ajudar os organizadores a refletirem sobre as atividades – como dos organizadores, para que busquem entender as razões da diminuição percentual de participantes, e não aceitem isso como se fosse uma situação esperada.

Temos participantes que vem em todos os eventos. Por exemplo, o ‘fulano’ vem em todos, ele não faz parte da organização, mas ele vem em todos os *meetups*. E ele reporta a experiência dele, e não é só uma pessoa, são várias pessoas que dizem ‘lembra aquilo? Tô usando lá’. A gente falou do uso do *scrum*, ‘ah não, porque com as dicas que vocês me deram lá eu acabei capturando um propósito pessoal pra usar *scrum* e agora todo mundo tá engajado’. A gente acaba tendo esses *feedbacks* de alguns informal e às vezes colocam na ferramenta alguma consideração, mas são raras as pessoas que colocam, foram pouquíssimas. O *feedback* é

extremamente informal, e assim, o agradecimento dessas pessoas por terem a oportunidade de estarem conosco é outro sentimento que é muito bom, tu recebe esse retorno de alguma forma, e é muito bom ouvir 'foi maravilhoso, parabéns'. (E01)

Os efeitos que os organizadores sentem ao organizar os *meetups* e ao serem reconhecidos por isso são compartilhados *off-line* e *on-line*, para que o ciclo se retroalimente e novas pessoas sintam-se atraídas a participarem, incentivando e reafirmando os conceitos de comunidade e aprendizagem em que os *meetups* fundamentam-se. No entanto, a autorrealização proveniente da organização dos eventos decorre mais da percepção desenvolvida pelos atores organizadores do que do *feedback* formal dos participantes.

Através das relações estabelecidas entre os universos *on-line* e *off-line*, destaco o quanto esses mundos são indissociáveis. As ferramentas à disposição dos organizadores desempenham o papel de facilitadoras do trabalho, tornando acessível o processo para mais pessoas. No entanto, é na esfera *off-line* que se evidenciam o resultado e o impacto das conexões estabelecidas no universo *on-line*. No evento, acontece a concretização de todo o engajamento do grupo de organização, sendo também a ocasião em que ocorre o reconhecimento de suas ações. Essa explanação sobre as relações existentes entre o *on-line* e *off-line*, sob a perspectiva do plano *on-line*, é ampliada nos nós seguintes do plano *off-line*.

## **7.2 Conexões do evento do *meetup* na dimensão *off-line* e os nós que sustentam a constituição do coletivo**

Os *meetups* assentam-se na existência de um coletivo, tanto organizado por coletivos – grupos de organizadores – quanto para produzir coletivos – os encontros propriamente ditos. O formato de trabalho dos organizadores defende a autonomia, a responsabilidade e o reconhecimento dos organizadores perante o grupo de participantes, o que incentiva o trabalho em equipe e a constituição de relacionamentos entre organizadores e participantes e até mesmo com organizadores de outros grupos.

No entanto, o efeito de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e imerso em uma cultura de indicação pelos pares incentiva a cultura individualista, mesmo que o reconhecimento venha através de um trabalho feito para e por um coletivo.

Que nem agora, eu tô aqui falando contigo pra representar esse *meetup* né, é um tempo que eu tô investindo pra compartilhar contigo como é que tá acontecendo. Pra mim é um ganho, porque tu tá fazendo um doutorado, e tu vai publicar alguma coisa que pode ser que influencie pra mim e no meu meio de trabalho. (E04)

Nos relatos – durante as entrevistas ou nos momentos de fala nos eventos de *meetup* –, os organizadores empenham-se em reforçar a perspectiva de colaboração e de um bem coletivo, entretanto reforçam, sutilmente, a importância do trabalho de organização para a produção de si mesmo nos ambientes profissionais, através dos conhecimentos e dos vínculos desenvolvidos nesse processo.

Os resultados e as motivações das relações estabelecidas entre organizadores e, em alguns momentos, também entre os participantes manifestam-se através de tensões – nós – evidenciadas principalmente no *off-line* e na contradição entre o dizer e o fazer.

### 7.2.1 Nó compartilhamento: o que, afinal, compartilhamos?

A primeira definição que obtive do que é *meetup*, quando falei com os participantes e os organizadores, foi esclarecedora: “o *meetup* é um evento de comunidade pra trazer melhores práticas. A ideia é discutir melhores práticas, discutir visão e também não cair nesses assuntos que já são discutidos em outros fóruns” (E05).

Realizei as conversas em campo com o propósito de entender, junto a organizadores e participantes, o que o conceito de comunidade significava para eles, abandonando meus conhecimentos prévios sobre a terminologia “comunidade de prática”, comumente usada por eles. Aqui é impossível dissociar o universo dos organizadores e daquele dos participantes, pois cada um influencia e é influenciado pelo outro. Em um sistema que se retroalimenta pelas expectativas de seus atores, é importante atentar para as tensões existentes entre dizeres, fazeres e sentimentos expressos nesse ambiente.

As primeiras menções dos organizadores remetem ao que se encontra nos *websites* e na apresentação dos *meetups* na internet.

Já nessas comunidades eu entendo que é muita troca sabe, eu aprendo muito mais estando nas comunidades do que fazendo qualquer outro curso que eu pudesse fazer. Eu acho que a gente tem várias características diferentes, as pessoas que tão na comunidade trabalham em empresas diferentes, tem especialidades diferentes, e a gente consegue trocar muita coisa ali, até por ser um ambiente que as pessoas estão engajadas de

estar ali, não tão ganhando nada pra tá ali, elas vão muito com esse intuito, de querer trocar, de querer aprender, e a gente aprende mais do que ensina normalmente estando nesse meio. (E06)

A ideia central difundida pelos organizadores é que o *meetup* é um evento de comunidade, feito pela comunidade para a comunidade. Em suas falas, os organizadores procuraram transmitir a ideia de que eles se reúnem para oferecer às pessoas inscritas naquele grupo e evento um ambiente em que possam compartilhar aprendizados, discutir dúvidas e dificuldades do dia a dia, em um contexto que convida para a discussão e para a conversa entre os participantes.

São pessoas com esse mesmo propósito, que é um propósito assim, em um ambiente que a gente visa muito a colaboração. Então além da transferência de conhecimento, a gente busca também que a nossa cultura vá aprimorando e vá melhorando, para que as pessoas se sintam confortáveis a expor a opinião delas assim. Então a gente propicia esse ambiente. (E01)

Antes de estar imersa totalmente nos encontros presenciais, os relatos acerca do quão colaborativo é esse ambiente preparavam-me para um lugar de muita energia e intensidade, em que a troca de ideias e experiências seria inevitável. “Eu venho com o objetivo de trocar experiência, de aprender alguma coisa que eu não sei, de ter um conhecimento sobre algo novo que tão falando e que eu não faço ideia do que é, pra conhecer outras pessoas” (depoimento de participante, Diário de Campo, 04 de julho de 2018).

Pesquisando, na plataforma, sobre os grupos de *meetup*, encontrei as descrições expostas na Figura 22, as quais convidam para um ambiente de troca, em que assuntos são debatidos e não simplesmente expostos, em que o participante ensina e aprende e não comparece tão somente a uma palestra.

Num *meetup*, nós temos uma missão, e essa missão é transferir conhecimento, propiciar um ambiente bacana e colaborativo em que as pessoas venham de forma voluntária, ninguém ali é pago pra passar esse conhecimento pra comunidade. Porque muitas vezes treinamentos, cursos, são extremamente caros. Buscando com que essas pessoas, elas melhorem a sua aptidão, suas *skills* no mercado, propiciando um ambiente que elas possam fazer networking. (E01)

Nos relatos dos organizadores, seu papel nesse movimento aparece com clareza: propiciar um ambiente em que o aprendizado seja possível e em que novas conexões sejam estabelecidas. No entanto, as tensões tornam-se visíveis pelo modo como o aprendizado é incentivado e percebido pelos participantes. Em um ambiente em que nem todos os sujeitos têm o mesmo propósito, os organizadores

precisam lidar com expectativas distintas dos participantes, as quais, conquanto não sejam expostas formalmente, acabam sendo percebidas pelos organizadores.

Figura 22 - Descrição dos grupos do *meetup* na plataforma

**meetup de produto**  
Porto Alegre e São Paulo

**Meetup de Produto**  
1.658 Produteiros  
Porto Alegre, Brasil • Grupo público

Somos **uma comunidade** formada para reunir pessoas interessadas **em discutir** e aprender sobre gestão/gerenciamento de produtos (product management) digitais. Queremos **fortalecer a comunidade** profissional de Porto Alegre e região através da **trocã** de conhecimentos, debates e aprendizado conjunto. São bem vindas todas as pessoas, tanto profissionais da área (P.Os., Gerentes de Produto, Designers, Desenvolvedoras/es, Testadoras/es), quanto interessados e curiosos.

**Negócios, metodologia ágil & facilitação Brasil**  
2.722 Membros  
São Paulo, Brasil • Grupo público

O grupo tem o objetivo aplicar, **compartilhar** e melhorar continuamente conceitos de negócios e empreendedorismo, metodologias ágeis e formas de facilitação. Criamos esta iniciativa para incentivar o trabalho **colaborativo** e interativo, onde iremos:

- Pesquisar, expor e debater sobre cases de negócios;
- Identificar problemas e/ou necessidades do dia-a-dia, onde o grupo - com as mentes integradas - irá propor soluções utilizando ferramentas da metodologia ágil;
- Promover atividades práticas.

Temos o intuito de cocriar, inovar e sermos ágeis com nosso potencial individual e coletivo. Queremos proporcionar um **ambiente aberto para comunidade**. Junte-se a nós!

**mulheres de produto**  
seja uma **MULHER** que **levanta** outras **MULHERES!**

Mas o principal, é criar um ambiente em que todas as mulheres em tecnologia se sintam bem vindas e possam falar de desafios e problemas que enfrentam diariamente. Um lugar onde a gente possa **se ajudar em diversas áreas** como *maternidade, promoção, migração de carreira* e tudo que for importante pra gente.

Você, que está lendo essa mensagem está mais do que **convidada** a construir essa **comunidade** comigo :)

Fonte: registro de campo (2018), grifos da própria autora.

A primeira tensão percebida é em relação a como e por que as conexões são estabelecidas nos *meetups*. Os organizadores dedicam-se a organizar um ambiente em que as pessoas possam se conhecer, trocar ideias sobre as dificuldades do dia a dia laboral, fortalecer uma rede de contatos, importante para profissionais dessa área de atuação.

Pra mim eu vejo (*o objetivo do meetup*) como troca de experiência e conhecimento, adquirir um novo conhecimento, também na questão de *networking* né, tem gente que tá procurando emprego e acaba conhecendo gente de outra empresa que as vezes tem uma vaga que se encaixa, a gente também tinha um quadro lá com vagas, com caronas, então tudo pra promover que as pessoas se relacionem, então promove muita troca de experiência, de conhecimento, *networking* pra quem precisa de trabalho. (E03)

O *meetup* é aberto obviamente, mas pra empresa que vai sediar, vai dar a alimentação é bom também, porque outras pessoas conhecem a carinha da empresa, se interessam em mandar currículo. E aí quem tiver procurando emprego e for nesse *meetup* vai ficar sabendo, porque a gente tem um quadro que a gente coloca lá as vagas, então desde o início do *meetup* a gente deixa dois quadros, o de carona (*Figura 23*) e o de vagas, pras pessoas que tiverem no *meetup* 'ah, tenho vaga na minha empresa pra desenvolvedor'. Então a gente tenta facilitar a galera também se conhecer e se indicar, então pra empresa faz bastante sentido, pras pessoas que vão esse é o ganho, é o *networking* bem pesado e é sempre um material muito rico também que a gente tenta levar pro grupo. (E04)

O primeiro objetivo do nosso *meetup* é fazer com que essas mulheres, que trabalham com produto ou que querem trabalhar, se conheçam, pra que



buscando, e pra conhecer pessoas que pudessem me indicar, o que eu acho que tá bem com o propósito do grupo. (depoimento de participante, Diário de Campo, 04 de julho de 2018).

Então as pessoas, tem pessoas que tu percebe que vão no *meetup* pra fazer *networking*, ou que só vão quando elas não estão mais trabalhando, porque faz parte daqueles 10 passos que você deve seguir para achar um novo emprego, sabe essas matérias né?! E aí tem lá um *framework*, um algoritmo 'entre numa comunidade de prática, participe de *networking*'. No evento tem momento pra isso, que é o *coffee*, que tu vai ali e conversa, e tem no final, que é aquela discussão. Mas mesmo que ela venha pra *networking*, de qualquer forma ela vai levar alguma coisa de aprendizado, e pode ser que ela volte e pode ser que ela não volte. As pessoas que vão por propósito de aprender alguma forma se envolvem com a organização, ou estão ali e vão palestrar ou vão vir mais periodicamente e vão vir, vão perguntar e vão contribuir. (E02)

Aprofundando a temática das conexões estabelecidas, identifiquei como as pessoas estão interessadas mais em estabelecer conexões como um número a ser atingido do que como uma relação a ser cultivada. Ao ler o livro '*Alone Together*' de Sherry Turkle (2012), compreendi que a obsessão por alimentar conexões é um dos reflexos do modo como a tecnologia tem sido utilizada. O *on-line* demanda que, cada vez mais, se esteja conectado e leva a pensar que relações humanas (no *off-line*) são confusas e exigentes e que forma de contornar essa demanda exigida pelo universo real é trocar uma conversa por uma conexão, a qual, neste cenário, aparece principalmente como uma conexão de *LinkedIn*.

Em campo percebi dois movimentos que clarificaram para mim como essas relações são estabelecidas. Primeiramente percebi como, nos momentos em que o ambiente era propício para conversas, os participantes mantinham-se isolados ou permaneciam junto às pessoas com as quais haviam chegado ao evento, sem interagir com outros participantes. As Figuras Figura 24 e Figura 25, mostram os participantes antes de um evento começar, evidenciando a pouca interação entre eles.

Outro movimento percebido foi como a materialização das conexões *on-line* se estabelecem no universo físico.

Em determinado momento do encontro, durante uma atividade em grupo, a palestrante indagou se todos ali conheciam a nova funcionalidade do *LinkedIn* que permite, através de *bluetooth*, se conectar às pessoas que estão perto sem ter que pedir seu nome da pessoa. Foi o momento alto do encontro: todos pegaram os celulares e começaram a se adicionar rapidamente. A palestrante permitiu esse movimento por alguns minutos e logo depois retomou o conteúdo que estávamos trabalhando. Apesar de todos estarem envolvidos na atividade proposta, eu senti uma vibração muito grande com aquele momento proposto para encontrar as pessoas no *LinkedIn*. Era um movimento de quanto mais melhor em sua rede social. Em menos de três minutos eu já tinha 10 pedidos de conexão no meu

*LinkedIn* de pessoas com quem eu nunca me relacionei e que nem estavam no meu grupo da atividade que estávamos fazendo. (Diário de Campo, 19 de novembro de 2018).

**Figura 24 - Registro dos participantes antes do início do evento do 'Meetup de Produto'**



Fonte: registro de campo (2018).

**Figura 25 - Registro dos participantes antes do início do evento do 'Mulheres de Produto'**



Fonte: registro de campo (2019).

Conforme eu ia participando dos *meetups*, gradativamente se evidenciava a importância das conexões, pois, no dia seguinte aos eventos, quando acessava

meu *LinkedIn*, havia um volume consideravelmente alto de solicitações de conexão<sup>31</sup> de pessoas com quem eu nunca havia conversado pessoalmente, mas que lembrava de ter visto no evento de *meetup*. O simples fato de eu estar presente no mesmo evento que outra pessoa concedia-lhe abertura para estabelecer conexão, porém vazia de significado e de conteúdo, transformando-se em apenas mais um número em meu perfil profissional. Aqui não discuto a importância – ou não – da quantidade de conexões em redes profissionais para os objetivos laborais de cada um, mas examino a qualidade dessas relações e como elas reconfiguram os conceitos de comunidade e compartilhamento. Essa discussão teve início com Sherry Turkle (2011), quando disse que os seres humanos são seres vulneráveis e que, para diminuir a vulnerabilidade, desenvolvem tecnologias que oferecem a ilusão de companheirismo sem as exigências da amizade. Concede-se à tecnologia a responsabilidade de ajudar a as pessoas a se conectarem de uma maneira que elas possam confortavelmente controlar.

**Figura 26 - Dicas de como divulgar o uso do *LinkedIn* nos eventos do ‘Mulheres de Produto’**



Fonte: registro de campo (2019).

Crescentemente as pessoas estão preferindo o virtual ao real, incentivadas inclusive pelo grupo de que participam (Figura 26), em consequência, optam pelo entendimento de comunidade advindo das mídias sociais. Aqui se consideram o *website* *meetup.com* e o *LinkedIn* como mídia social, por esse novo conceito não conter os riscos e os compromissos do mundo real. A complexidade das comunidades de aprendizagem provém da falta de disciplina dos sujeitos para se

<sup>31</sup> Interessante e curioso ressaltar que diferente das redes sociais menos profissionais, o *LinkedIn* não se refere às pessoas da rede de alguém como amigos ou seguidores, mas como conexões.

relacionar com plataformas de aprendizado *on-line*, atribuindo, portanto, ainda mais valor aos eventos presenciais com esse teor.

O modo como os participantes interagem com o aprendizado no universo *off-line* é reflexo de como percebem as conexões no universo *on-line*. Os diários de campo e as fotos obtidas durante os encontros revelaram que, em diversos momentos, durante os eventos, o público adota uma postura passiva e gera uma relação do tipo aluno-professor.

Os participantes demonstram maior interesse pelos temas explorados nos eventos do que por conhecer ou interagir com novas pessoas, atribuindo ao *meetup* características de evento-palestra mais do que de evento-compartilhamento. Os atores participantes mobilizam-se para aprender algo com alguém e pretendem que conteúdos e temas sejam aderentes a seu momento de vida.

A ideia de transferência de conhecimento ou mesmo de aprender algo novo aparece recorrentemente nas falas dos participantes. Conquanto os organizadores se esforcem para implementar a troca de experiências entre os participantes e incentivem esse tipo de aprendizagem, visando fortalecer a ideia de comunidade, os participantes ainda evidenciam, no processo de aprendizagem, uma postura individualizada.

O *meetup* é baseado na linha de troca, das pessoas se conhecerem, mas tem muita gente que acha que é palestra, então ela não pergunta, ela não participa e ela acha ruim quando os outros tão conversando com o palestrante no final da palestra. Tem pessoas que ficam com cara de emburrada ao invés de achar que aquilo é o momento legal, aquela pessoa foi lá e falou alguma coisa e agora que é o legal. A pessoa vem, assiste, acabou ela levanta e vai embora sabe, mais nada, não tem interação nenhuma, e acaba acontecendo muito isso. (E05)

Eu vejo assim que muitas pessoas vão pelo conhecimento, se eu fosse colocar na balança a minha percepção, acho que pelo *networking*, mas tô pensando, é que eu tô buscando aqui os *feedbacks* que recebi, olha, é pelo conhecimento, porque muitas pessoas não tão muito afim de *networking*, assim, são pessoas mais resistentes a querer, às vezes eu sinto que tem umas pessoas assim que terminou o evento elas querem ir embora, não querem a etapa de *networking*. (E01)

A proposta desse evento foi ter, depois da palestra, um momento denominado *fishbowl*<sup>32</sup>. Nele não existe um palestrante ou uma pessoa

---

<sup>32</sup> *Fishbowl* é uma dinâmica em que a sala é organizada com cadeiras centrais (nesse caso quatro cadeiras). A sessão começa com três participantes nas cadeiras centrais e uma cadeira livre. O moderador apresenta um tema para ser debatido pelos três e a discussão começa. Os demais participantes ouvem a discussão. Quando algum dos espectadores quer entrar na discussão, ocupa a cadeira livre do *Fishbowl*. Neste momento, um dos três participantes deixa voluntariamente a

centralizadora da informação. Os organizadores definiram três temas e provocações em relação a eles. Apesar de as pessoas estarem realmente prestando atenção na discussão, a discussão estava centralizada em algumas poucas pessoas (a maioria delas eram também organizadores do evento). O organizador do *meetup* (que eu entrevistei) estava participando ativamente das discussões mas, em vários momentos, sentava-se na cadeira, se não as pessoas que estavam discutindo continuavam sendo as mesmas ou outros organizadores, como fui notando durante a noite. Percebi claramente que algumas estavam ali apenas para ouvir (ponto que o entrevistado já havia relatado que acontecia muito, tendo dito que a tentativa dessa dinâmica era justamente quebrar a barreira de fala – escuta). (Diário de Campo, 14 de fevereiro de 2019)

**Figura 27 - Registro dos participantes durante o evento do ‘Meetup de Produto’ (I)**



Fonte: registro de campo (2018).

O entendimento de que um *meetup* é uma comunidade e que, durante os eventos, proporciona ambiente de discussão e compartilhamento de ideias está tão consolidado que, embora os organizadores percebam o comportamento individualizado dos participantes, há pouco autorreflexão sobre isso e a descrição do que ocorre é obscurecida pela ideia de comunidade naturalizada em suas falas e em suas manifestações sobre como gostariam que fosse a realidade. Ainda que o entrevistado 05 tenha demonstrado, por exemplo, o desejo de testar uma abordagem diferente para incentivar o compartilhamento, até o momento de minha saída de campo ações neste sentido não haviam sido implementadas.

---

discussão, mantendo sempre uma cadeira livre para que seja possível outros participantes entrarem na discussão a qualquer momento da sessão.

Mas agora a gente quer testar formatos novos porque o pessoal pediu, porque formato só de palestra não ajuda muito ao pessoal se conhecer, fica muito senta e assiste e gera um efeito meio negativo que o pessoal acha que é um evento de palestra, e não que é um evento de comunidade. A gente quer testar formato. (E05)

Apesar de os organizadores assumirem a postura de quem fomenta e estrutura suas ações para propiciar um ambiente de troca, eles mesmos deparam-se com dificuldades e dúvidas sobre o quanto esse conceito de comunidade é entendido, difundido e praticado. Dizer que o grupo é composto por participantes com diferentes propósitos – *networking* ou aprendizado – ameniza o impacto que isso gera no dia a dia dos organizadores.

A identificação do formato palestra ou de sala de aula ‘tradicional’, em que os participantes assumem o comportamento de ‘assistir e ir embora’ demonstra como eles consideram que o grupo de organizadores está lhes fornecendo um serviço e, por consequência, passam a cobrar eventos cada vez mais profissionalizados e menos compartilhados.

No terceiro evento aconteceu das pessoas avaliarem mal uma das palestrantes e só que na nossa cabeça foi do tipo “e daí? Foda-se”, porque é um grupo de comunidade, então a partir do quarto evento eu já eu afirmei a mensagem que a gente é um evento de comunidade, então se tu quer testar uma palestra e tu quer apresentar no evento, fala com a gente, porque a ideia aqui também é que a gente esteja aberto a ouvir pessoas que também vão começando, porque se não a gente não é um evento de comunidade, e aí a gente é só um clubinho que seleciona pessoas, mas a ideia é difundir boas práticas, se a pessoa é crua e tá falando ali, tudo bem, vamos dar uma chance, e tentar ver o que a gente consegue construir com isso. (E05)

Nessa fala, o entrevistado, apesar das demonstrações de como os participantes enxergam o evento, reafirmou sua crença de que o grupo é uma comunidade, bem como ratificou as premissas nas quais se baseia seu conceito. O impacto da relação dos participantes com o conteúdo explorado evidencia-se na dificuldade de os organizadores conseguirem voluntários para exporem os conteúdos nos eventos. O empecilho reside não na falta de disponibilidade, mas na percepção das pessoas de não se sentirem capacitadas para tal. Neste contexto, o participante assume a posição de aluno e o palestrante torna-se autoridade no assunto. Assim, desaparece o ciclo de retroalimentação e de compartilhamento constante, enfraquecendo a aprendizagem em todos os níveis. A postura dos participantes impacta os processos de aprendizagem tanto dos organizadores como dos participantes e palestrantes do *meetup*.

O debate a respeito da forma como o compartilhamento entre participantes e organizadores é estabelecido abre espaço para a discussão de como, no universo físico, acontecem os *feedbacks* e de como eles são interpretados pelos organizadores. A escolha dos assuntos dos eventos leva em consideração pesquisas esporádicas, realizadas com os participantes, identificados principalmente através da lista de presenças (Figura 28).

**Figura 28 - Lista de Presença Evento NMFA em 13 de julho de 2019**

Nome	Presente	Empresa	Qual tema você tem interesse para os próximos Meetups?	Você quer expor um tema em algum Meetup? Se sim, qual?	Quer participar da organização deste Meetup?	Contato (e-mail)
Participante01	Sim		Facilitação, UX Research			
Participante02	Sim					
Participante03						
Participante04						
Participante05	Sim		Agile Coaching			
Participante06						
Participante07	Sim					
Participante08	Sim					
Participante09	Sim					
Participante10						

Fonte: registro de campo (2019).

Nós somos guiados pela comunidade, então os assuntos que o pessoal mais quer falar, por exemplo ano passado, o que norteou foi metodologias ágeis, o pessoal queria muito saber sobre metodologias ágeis, então esse ano todo a gente tá trabalhando pra trazer muito isso. Nós fazemos essa reflexão em cima das chamadas, nós olhamos cada uma e capturamos os números mesmos. (E01)

A ideia de que as pesquisas refletem o desejo da comunidade como um todo é questionável, devido à reduzida quantidade de pessoas que efetivamente participam das pesquisas, pois menos de 20% das que assinam a lista de presença preenchem a informação relativa a assuntos de seu interesse.

Embora as falas estejam centradas na percepção de uma comunidade que se retroalimenta, os indicadores referentes ao alcance ou não dos objetivos dos eventos ainda são baseados em *feedbacks* informais e quantitativamente não representativos, (Na seção 7.1.5, explanei mais detidamente sobre os *feedbacks*.) A percepção pessoal relacionada a como aos participantes percebem o conteúdo é retroalimentada, na escolha dos temas, pela experiência e pela vivência profissional dos organizadores. “Na hora de organizar os assuntos a gente olha as listas de presença, mas também tem que ver o que já foi debatido pra não ficar repetitivo e a gente vê com base no mercado o que tá sendo falado, debatido, pra trazer pra comunidade” (depoimento de organizador, Diário de Campo, 19 de fevereiro de 2019).

Então acontece das pessoas pedirem temas que já foram falados, daí tu “vou repetir de novo isso?”, isso foi a dois eventos atrás, aí não né, então a gente fica tentando empurrar para aí em algum momento a gente ver se vale a pena a gente repetir um tema. (...) Sempre vai ter gente básica, alguns medianos e alguns poucos avançados, os avançados acham que não precisam ir em eventos, normal, eles sabem tudo e não precisam mais. O problema é como não deixar as pessoas de fora, porque eu entendo, pro avançado fica repetitivo, ele já foi tantas vezes em evento que já viu todos aqueles temas, talvez duas vezes, e os medianos tão ali começando a ficar chateado porque de novo sei lá, *backlog* de novo, sabe. E os que foram a primeira vez pedem assuntos que a gente acabou de falar. (...) Esse ciclo de reciclagem dos temas é um problema grande, e acaba que a gente que tem que tomar a decisão do que vai ter no próximo encontro. (E05)

Os organizadores entregam-se à execução dos eventos considerando um conceito de compartilhamento historicamente consolidado. No entanto, eles mesmos já dão pistas de que algo pode estar mudando e enxergam posturas que impulsionam a discussão de que o conceito de comunidade está se transformando. A resistência em relativizar o que está sendo experienciado e a tentativa de abrir para a discussão sobre uma nova forma de agir e entender os *meetups* são fortalecidas pela relevância que a organização dos *meetups* atribui à autopromoção das pessoas envolvidas. Isto é tratado, mais especificamente, no próximo nó.

### 7.2.2 Nó reciprocidade: o impacto do organizar para si

Os motivadores expostos pelos organizadores, para a participação na organização dos *meetups*, fixam-se no mesmo propósito, amplamente debatido no nó anterior: fortalecer o conceito de **comunidade**. No entanto, pelas observações realizadas e por conversas mais profundas com os membros da organização, identifiquei que, na realidade, esses motivadores estão radicados na necessidade individual de cada um.

“O *meetup* acaba servindo pras pessoas conhecerem os organizadores, as pessoas acabam reconhecendo a gente no sentido de entender que a gente existe” (E05). O ambiente em que os *meetups* pesquisados encontram-se (tecnologia e negócios) valoriza, além da capacidade técnica, o quanto as pessoas são conhecidas no mercado de trabalho. A organização dos eventos é uma maneira de alguém iniciar uma carreira na área e tornar seu nome relevante no mercado, porém levando o propósito pelo qual as pessoas organizam os eventos a se distanciar daquele pelos quais as pessoas os frequentam e até mesmo do objetivo divulgado na plataforma do *meetup*.

Na minha vida profissional interfere muito no sentido de que há um reconhecimento pela devolução do que eu tô fazendo pra comunidade (...)

é um ganho pra mim em relação a estar perto das pessoas também que são especialistas em outros assuntos que não o meu, em relação a networking, isso me ajuda muito, porque há um reconhecimento por parte da empresa, o gerente que me recebeu agora semana retrasada, quando ele conversou comigo, ele falou 'nossa, eu queria te parabenizar, tô muito feliz em ver o seu envolvimento na comunidade, isso é muito bom, porque a gente gosta de pessoas que compartilham conhecimento'. (E04)

Ninguém participa da organização de *meetup* por fundo cósmico, participam porque tem interesse, porque tá agregando valor pra ele de alguma forma. Então é normal, durante um período tem alguém que tá colocando o nome no mercado, ou porque ele chegou, ou porque tá se tornando uma referência, ou porque tá lançando um livro, é isso, então ele participa de um, dois, três ou quatro e depois some. (E07)

É claro que cada consultor ou profissional está se "vendendo" de alguma forma, isso chama-se *networking* (...). Participamos de uma comunidade de prática para aprender e ensinar, mas também para sermos vistos, entendidos em nosso potencial e valores para as outras pessoas, mercado, mundo. (Trecho de postagem no *blog* do fundados do TecnoTalks<sup>33</sup>)

Conquanto os participantes tenham motivadores para a realização dos *meetups* e os organizadores revelem, em seus relatos, preocupação em propiciar aprendizado para as pessoas que participam dos eventos, a motivação para participar da organização dos encontros é também focada na autopromoção. O interesse dos organizadores de se tornarem referência para os participantes dos eventos integra um discurso naturalizado que considera importante 'ser visto e reconhecido por seus pares'.

Nas redes sociais utilizadas profissionalmente, como o *LinkedIn*, é comum haver postagens dos organizadores dos *meetups*, divulgando seus trabalhos de organização e os eventos realizados (Figura 29). Além das postagens difundindo o próprio trabalho de organização, são recorrentes situações em que um organizador compartilha a postagem de outro, com o intuito de fortalecer a divulgação (Figura 30).

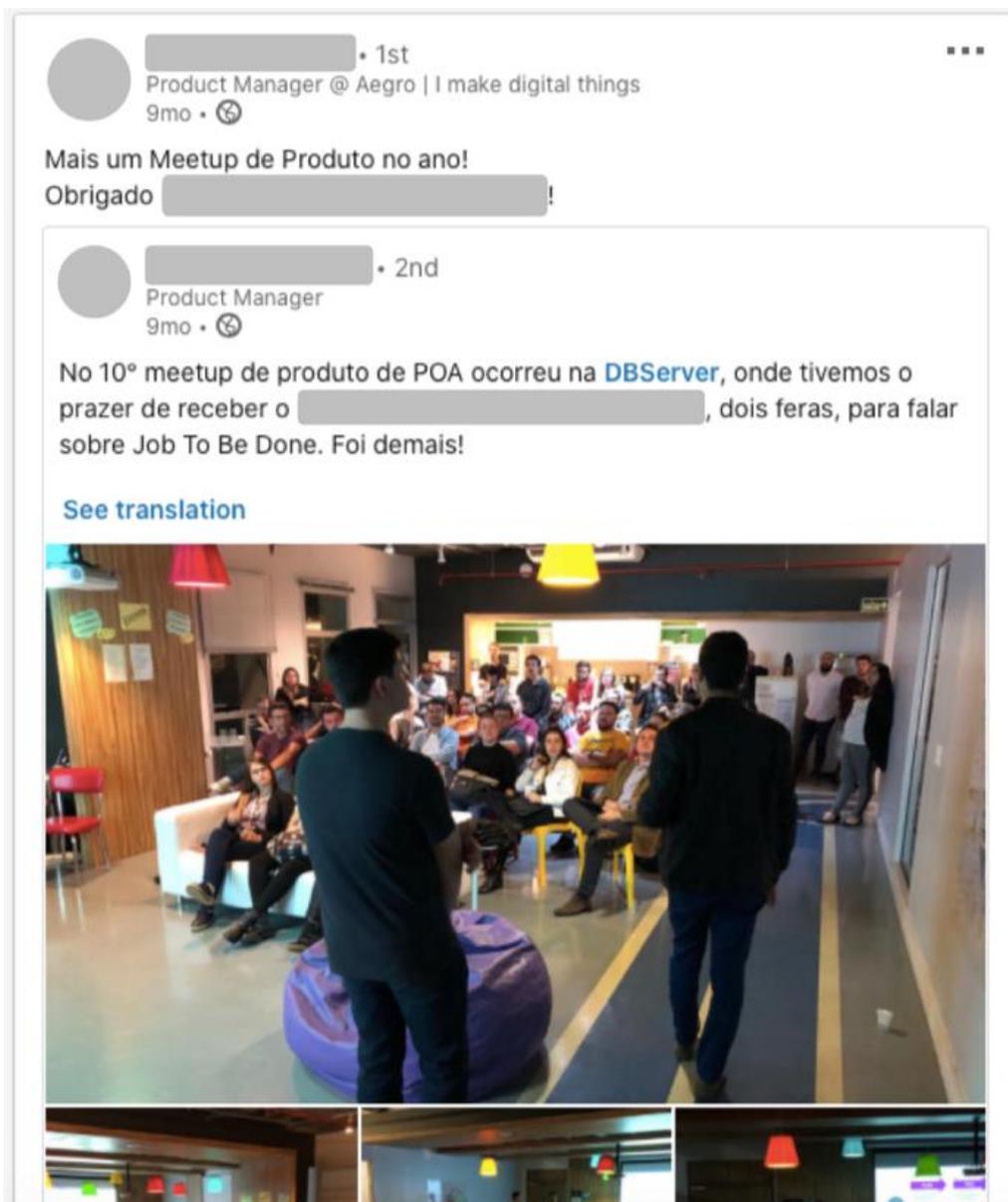
---

<sup>33</sup> Disponível em: <https://jorgeaudy.com/2017/01/20/resumo-de-quatro-anos-e-meio-de-tecnotalks/>

Figura 29 - Divulgação de *meetup* realizado pelo organizador (01)

Fonte: registro de campo (2018).

**Figura 30 - Divulgação de meetup realizado pelo organizador (02)**



Fonte: registro de campo (2019).

Além da divulgação dos eventos nas redes sociais, como forma de atrair mais seguidores e divulgar o trabalho realizado, estar imerso na organização do *meetup* contempla ações de divulgação do conteúdo por parte dos organizadores. A Figura 31, mostra uma pessoa usando a plataforma *Medium*<sup>34</sup> para divulgar sua experiência como organizadora. Especificamente neste caso, a demonstração da importância do *meetup* para a carreira profissional já está enfatizada no título.

<sup>34</sup> *Medium* é uma mistura de *blogs* com rede social. Além de o usuário poder criar e publicar seus conteúdos, ele pode interagir com outros autores, seguir canais, curtir conteúdos, recomendar leituras e compartilhar com sua rede. Qualquer pessoa ou empresa pode criar, gratuitamente, um perfil dentro da 'rede social' e começar a dar os primeiros passos.

Ela (*organizadora do evento*) também deu algumas dicas sobre como compartilhar as coisas (usar a plataforma *Medium* por exemplo). Segundo ela, sempre que alguém testar novas coisas no trabalho, deveria compartilhar no *Medium* para que outras pessoas tenham conhecimento e para que as pessoas que estão aplicando essas técnicas também sejam reconhecidas pela comunidade. (Diário de Campo, 19 de novembro de 2018)

Para o grupo de organizadores, a **autopromoção** no ambiente é tão importante que suas práticas e aprendizados voltam-se para os processos de organização em si, focando o desenvolvimento individual e ressaltando a ideia de que eles estão participando para fomentar o desenvolvimento da comunidade.

Ao voltar a atenção especialmente para os modos de organizar os eventos, observei que o organizar do *meetup* é um processo vivo, que vai se aprimorando ao longo do tempo. A estruturação e as modificações nos processos de organização são consideradas, pelos organizadores, um legado de sua participação.

**Figura 31 - Postagem no Medium sobre organização de *meetup***



Fonte: registro de campo (2019).

A organização do *meetup* é compartilhada por várias pessoas, no entanto percebi que os processos centralizam-se em uma ou duas pessoas. Isso ocorre tanto quando os processos são ainda imaturos e exigem mais esforço para acontecerem, como quando um grupo menor de organizadores sente necessidade

de tornar-se como referência para os demais integrantes do grupo, reforçando as motivações pessoais para participar do trabalho organizativo.

Hoje ainda tô eu coordenando mais o grupo, não é algo que eu veja a longo prazo, mas como foi eu que trouxe, tenho os maiores contatos (...), algumas coisas acabam trazendo mais pra mim, até porque as meninas tem menos experiência em produto e eu tenho mais, mas mais por tempo assim. (E06)

O amadurecimento dos processos e a estruturação de controles (planilhas e *checklists*) são vistos pelos organizadores não como burocratização, mas como facilitadores do trabalho periférico, deixando-os livres para se concentrarem no trabalho que gera mais resultado tanto intrínseco quanto para o grupo. Nas entrevistas, a padronização de materiais e de *checklists* não é considerada um entrave para continuar denominando orgânica a forma de organizar. Mesmo que os processos evoluam e transformem-se em práticas reconhecidas pelo grupo, os organizadores assumem a perspectiva de ser isto necessário e natural para a evolução do grupo, sem que ele perca sua essência caracterizada por atividades compartilhadas e sem hierarquia.

Com processos mais estruturados e melhor divulgados, a atenção dos organizadores pode voltar-se para etapas mais recompensadoras no que tange ao reconhecimento de si no ambiente profissional.

Que nem agora, eu tô aqui muito falando contigo pra representar esse *meetup* né, é um tempo que eu tô investindo pra compartilhar contigo como é que tá acontecendo. Pra mim é um ganho, porque tu tá fazendo um doutorado, e tu vai publicar alguma coisa que pode ser que influencie pra mim no meu meio de conhecimento sobre *meetup*, entendeu? É uma troca que tá acontecendo. (E04)

Entrou uma pessoa nova no *meetup*, e ela achou que ela era a pessoa responsável por entrar em contato com os participantes, e nunca alinhava isso com as pessoas, não seguia o processo e saía conversando com todo mundo, tipo, tava fazendo seu próprio *networking*. (E02)

Percebi que, conforme os atores organizadores vão se transformando em referência no processo organizativo do grupo, algumas atividades vão ficando menos atrativas. “Eu não gostava de uma parte de ficar mandando e-mail automático pras pessoas (...) até eu nunca me candidatava pra fazer isso, sempre deixava pra alguém fazer, preferia fazer as outras coisas” (E03). A característica dinâmica de execução dos processos organizativos, motivada pelo organizar para si, coloca um elemento a mais na efemeridade do processo, retomando a discussão do *Nó dinamicidade: o meetup é um espaço efêmero* (seção 7.1.1). Cada etapa faz parte do ciclo de vida das pessoas que se tornam organizadoras do grupo de

*meetup* e o processo de organização, apesar de ter etapas estruturadas, reflete o momento de vida de cada organizador.

Em campo, notei o esforço dos organizadores em estruturar os processos e adaptar-se rapidamente para atender novas necessidades dos participantes. No entanto, esses movimentos ainda são estimulados pela necessidade de os organizadores manterem-se ou tornarem-se referência para o grupo e pela percepção de mudança baseada nos *feedbacks* informais dos participantes.

A necessidade de criar uma identidade, no ambiente profissional frequentado, é um motivador que se destaca, porém, nas falas, ele é mascarado por motivadores secundários, relacionados à sobrevivência e à função do grupo na sociedade. “É o sentimento que eu tenho de tá contribuindo pra comunidade, devolvendo o que já fizeram por mim, de já terem me oferecido tantos *meetups*, que eu pude conhecer assuntos diferentes, me interessar sobre coisas diferentes” (E04).

A constatação de que os motivadores reais do processo de organização dos *meetups* localizam-se no organizar para si não diminui a importância dos eventos para os participantes, pois eles estimulam novos conhecimentos e *networking*, como explicitarei no *Nó compartilhamento: o que, afinal, compartilhamos?* (seção 7.2.1). A discussão, que inicio e aprofundo nos capítulos subsequentes, centra-se em: como os comportamentos de participantes e organizadores são impactados pelas necessidades do grupo e como são modelados de acordo com a dimensão em que estão inseridos.

### **7.2.3 Nó on-line e off-line (II): quem sou eu em cada um deles**

Tomando como ponto de partida o desfecho da subseção anterior no que tange ao comportamento dos participantes em relação ao *meetup*, discuto, nesse nó, de que forma as relações ocorrem nos universos *on-line* e *off-line*. Aqui, com base nos diálogos informais e nos movimentos observados nos eventos, exponho como o público participante se comporta. O motivo de dedicar um subcapítulo aos participantes justifica-se porque seu comportamento – diferente em cada universo – impacta diretamente o modo como os organizadores agem e discorrem sobre o assunto.

A ideia de que o *meetup* é um evento para compartilhamento e discussão espalha-se nas plataformas *on-line* através do depoimento dos organizadores e da

definição dos grupos. Entre os participantes, os diálogos enfatizam o aprender algo novo como uma ocasião pontual, com início e fim.

Percebi que ela era uma frequentadora assídua do *meetup* de Mulheres de Produto e então questionei o porque ela frequentava os *meetups*, e a resposta foi: 'eu vou para aprender algo novo, para ouvir alguém que sabe algo e que aplica aquilo em algum lugar'. Ela até comentou que em uma ocasião alguém perguntou porque ela ia no *meetup*, e ela reforçou o que me disse, e que não se apegava ao conceito do *meetup*, que na nossa realidade o conceito do *meetup* não é aplicado. Então questionei qual era o conceito do *meetup* que ela tinha, e ela disse 'reunião de pé'. (depoimento de participante, Diário de Campo, 16 de julho de 2019).

Compreender o *meetup* como um espaço para adquirir aprendizado fortalece minha maneira de, como pesquisadora, entender os conceitos de comunidade e de compartilhamento utilizados pelos grupos no dia a dia. Referenciar o evento do *meetup* como uma palestra não invalida que outras pessoas o enxerguem como uma possibilidade de realizar *networking*, apenas demonstra que há, entre os participantes, distintos propósitos, influenciados por seus momentos de vida.

Nos *meetups*, a interação *on-line* aparece como uma possibilidade de pertencimento a um grupo, através de **aplicativo e website**, nos quais o usuário pode controlar o quanto quer interagir, participar e se expor. Para apoiar o entendimento da **relação entre *on-line* e *off-line***, recorro a um conceito recente sobre as interações digitais: o *fomo*<sup>35</sup>. Sem entrar na análise do impacto que ele representa em termos psicológicos e de distúrbios de ansiedade, a ideia do *fomo* pode ser pontualmente utilizada para avaliar o comportamento dos participantes do *meetup*. O receio de ficar de fora de alguma discussão importante ou mesmo de perder algum aprendizado que possa fazer a diferença em sua carreira profissional leva, muitas vezes, as pessoas a ingressarem em vários grupos de *meetup*.

A inscrição em diversos grupos de *meetup* aparenta não ser uma característica negativa, desde que não interfira na forma como as demais pessoas do grupo agem ou se organizam. Na ansiedade de estar por dentro de tudo, o primeiro comportamento dos participantes é em relação à confirmação de presença nos eventos. Durante meu período em campo, verifiquei como as vagas esgotavam-se em poucas horas após a divulgação dos eventos. Igualmente, visualizei o trabalho recorrente dos organizadores, pedindo aos que não pudessem ir que

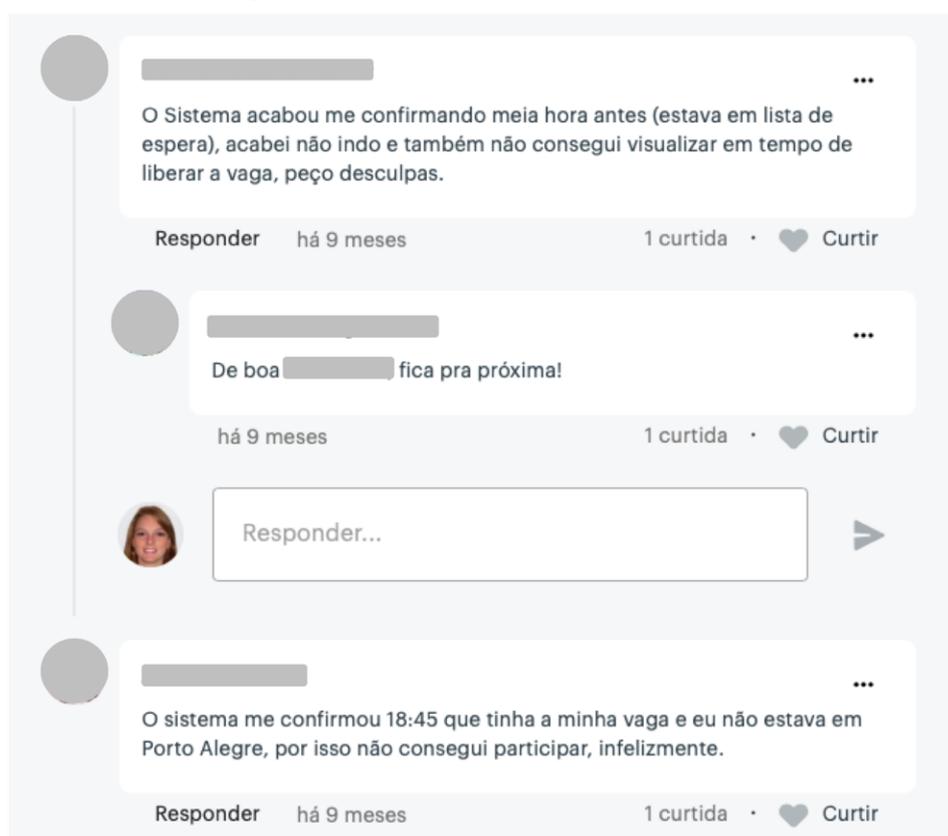
---

<sup>35</sup> Em inglês, a sigla significa "*fear of missing out*", em tradução literal para o português significa 'medo de estar perdendo algo'. Descrito pela primeira vez, em 2000, por Dan Herman, o *fomo* é o medo de que as outras pessoas tenham boas experiências que você não tem. Esse receio cria a necessidade de compartilhar tudo e participar de tudo na internet.

liberassem suas vagas para quem estava na fila de espera. As solicitações dos organizadores normalmente não são respondidas e, tanto no dia anterior como no dia do evento, muitos participantes avisam que não poderão comparecer e liberam suas vagas. A plataforma tem uma dinâmica pela qual, quando um inscrito desmarca, o próximo da lista de espera é automaticamente confirmado. Em alguns relatos no *website* (Figura 32), observei que o tempo entre a confirmação de quem estava na lista de espera e a realização do evento é insuficiente para que as pessoas consigam se organizar para comparecerem.

Isso indica que, no intervalo entre a confirmação e a realização do evento, o sujeito inscrito não consulta sua agenda, apenas quando o encontro está realmente próximo e o aplicativo gera notificações é que ele decide participar ou não.

**Figura 32 - Desistência dos participantes**



Fonte: registro de campo (2019).

Em seções anteriores, mostrei o impacto disso na rotina de organização dos *meetups*. Nesse nó, objetivo avaliar a contradição entre esse comportamento *online* e a ideia de desenvolvimento de comunidade, destacada nas entrevistas, pois tais atitudes impedem a participação de outras pessoas.

Desconectando de como os participantes agem no *website* meetup.com e analisando sua postura no evento em si, descobri outros impactos da dualidade entre *on-line* e *off-line* no plano de organização. Desde o momento em que os participantes assumem a postura de aluno e percebem a explanação do conteúdo como uma palestra, suas expectativas elevam-se. Eles tendem a ter uma postura de quem quer receber um conteúdo relevante e ficam cada vez menos dispostos a participar como palestrantes. Isto decorre do medo por eles mesmos gerado, em seus ambientes, ao exigirem que os palestrantes sejam sempre pessoas renomadas e que tratem os temas com bastante profundidade. Por conseguinte, também para os palestrantes, os eventos de *meetup* vão deixando de ser um espaço de troca e de aprendizagem e a relação vai se tornando cada vez menos ganha-ganha.

No universo dos organizadores, além de todas as atividades por eles mapeadas, o encargo de encontrar alguém para conduzir o evento, no que tange ao conteúdo, torna-se muito desafiador. Atores organizadores relatam que uma das maiores dificuldades na organização dos eventos é conseguir pessoas que queiram compartilhar suas experiências com um grande grupo, não pela falta de disponibilidade, mas por não se sentirem capacitadas.

A gente quer alguém que consiga falar do tema de forma consistente, não é o problema de ser iniciante e palestrar, mas não pode ser um assunto que fique ralo, porque se não a gente perde um pouco a credibilidade e até o intuito de ajudar as pessoas a entenderem melhor aquilo. (E05)

Mais um evento em que o organizador, ao falar do *meetup*, enfatiza muito que, caso alguém tenha uma experiência legal com o tema e tenha experienciado alguma coisa, inscreva-se para falar sobre o tema, pois eles estão sempre precisando de pessoas que queiram compartilhar suas experiências. (Diário de Campo, 20 de março de 2019)

Muito do que presenciei e observei, durante os eventos e nas relações estabelecidas em cada dimensão, retoma dois conceitos primordiais para o entendimento do universo do *meetup*: confiança e responsabilidade.

Para estabelecer relações de confiança, o participante precisa de estímulos para que ocorram tanto a troca de conhecimentos como novos convívios, que, mesmo assim, transparecem uma confiança superficial, demonstrando seu propósito de atender interesses individuais. Nas relações *on-line* – aqui identificadas no *website* meetup.com – os participantes estão abertos a se conectarem ao grupo, mas não estão dispostos a iniciar uma conversa com os outros. A existência do grupo no *website* dá a sensação de pertença a um grupo que tem interesses

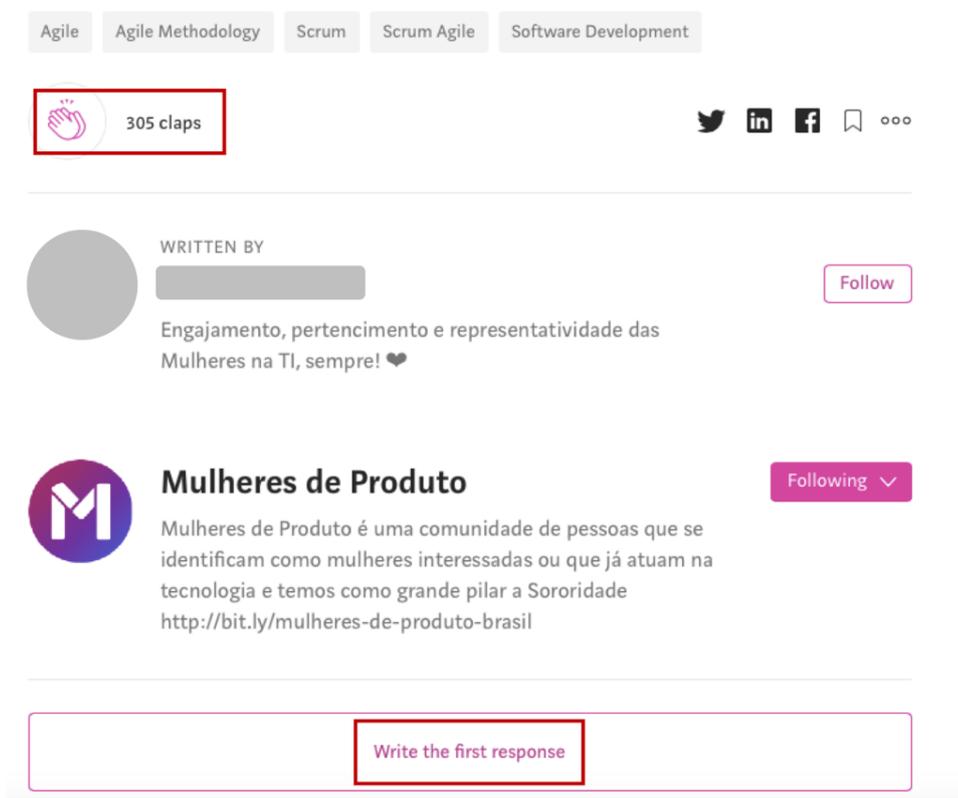
profissionais em comum, porém não constitui uma coletividade de referência para buscar apoio ou compartilhar dificuldades. A Figura 33 mostra os comentários, na página dos grupos, revelando que não há troca de informações entre os participantes e que os registros concentram-se na divulgação de outros eventos.

**Figura 33 - Comentários dos participantes no *website* meetup.com**



Fonte: registro de campo (2019).

**Figura 34 - Comentários em postagem no *Medium***



Fonte: registro de campo (2019).

Mesmo em outros canais de comunicação dos participantes do grupo – *Facebook*, *blog* dos organizadores, postagens no *Medium* –, não se identificam interação pública nem discussões entre os membros. A Figura 34 exemplifica isso na plataforma *Medium* do Meetup de Mulheres de Produto. A imagem evidencia a quantidade de curtidas (nessa ferramenta simbolizada como *claps*) e a inexistência de comentários e de interação sobre o conteúdo). A Figura 35 mostra semelhante comportamento no Facebook: uma profissional da área divulga seu *blog* no grupo do Meetup de Negócios, Metodologia Ágil & Facilitação e recebe apenas duas curtidas em uma postagem e nenhum comentário.

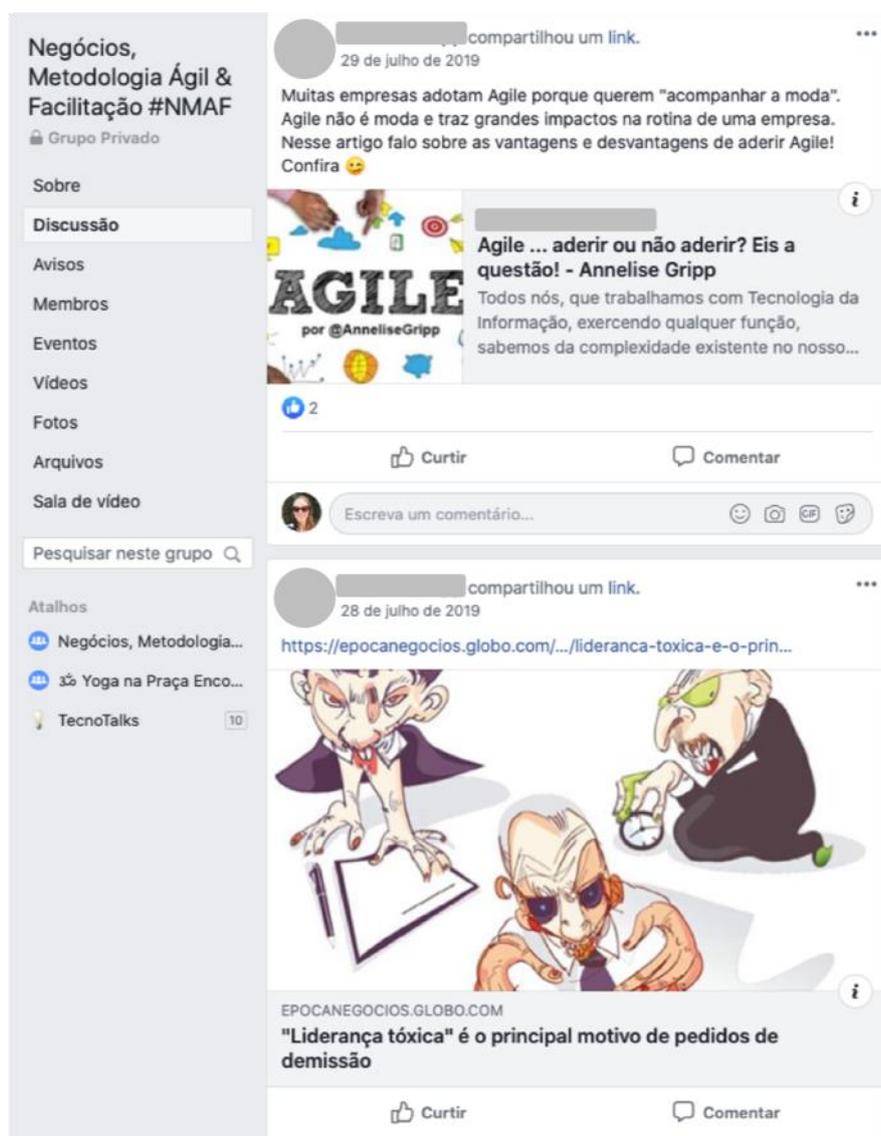
As pessoas não interagem, as pessoas curtem, divulgam, entram em contato através de mensagem privada, mas elas lá, no *post*, elas não interagem, e aí você vai olhar, tem períodos que tem 800/900 pessoas todos os dias acessando o *blog* e tu fica olhando e caraca meu, sabe, é só em off, eles não falam lá. No começo era uma coisa que te deixa meio incomodado, mas aí tu vê que é assim mesmo, tu fala com outras pessoas e elas dizem que as pessoas não interagem lá, elas interagem em outros lugares. Tem muita gente que vai nos eventos por exemplo e se desmaterializa, e é o que eu digo pros meus alunos, a parte mais rica é ficar pra conversar, conversar com o palestrante, com o debatedor, essa é a parte mais rica de um evento. A maior parte das pessoas, é só ver pela quebra, quantas pessoas se inscrevem num evento desses, 150 pessoas, e quantas vem, menos de 50%, sempre. E elas vem, assistem e vão embora, tem alguns que nem conversam assim ao redor, é ansiedade, eles precisam ir pra assistir ir, porque entendeu que aquilo é necessário, mas pra assistir tu assistes no *YouTube*. É sempre o que eu digo na abertura de qualquer palestra, a diferença de nós tá aqui e tu tá em casa de pantufa, pijama, assistindo no *YouTube*, é poder interagir. Mas isso é cultural. (E07)

Assumindo como comportamento predominante, no meio *on-line*, a falta de interação entre os integrantes do grupo, o ambiente físico torna-se uma possibilidade para que o participante seja visto e reconhecido por profissionais de seu meio. Difunde-se também a crença de que o deslocamento até um local para participar de uma palestra possibilita acesso mais concreto ao conteúdo, o qual, talvez por falta de disciplina, não seria buscado remotamente. Há, pois, uma ideia de que estar presencialmente no ambiente físico torna o aprender mais sólido. O ambiente *on-line* exige disciplina e dedicação e seu público, apesar de se descrever conectado com novas tecnologias e novos formatos de aprendizagem, ainda não desenvolveu tal disciplina.

Ao final de um evento, que foi transmitido pelo Facebook, perguntei a ela o que achava de assistir pelo Facebook. Ela me respondeu que acha legal transmitir, mas que pra ela é difícil criar a disciplina de permanecer focada na transmissão, quando o conteúdo é *on-line*, que estar ali dava a sensação de que aquele momento havia sido reservado para isso e que tinha um propósito. (Diário de Campo, 14 de agosto de 2018)

Embora os participantes atribuam importância ao momento presencial, a exposição unilateral do palestrante (palestrante fala e os demais ouvem) demonstra como as pessoas sentem-se intimidadas para interagir. Durante os *meetups*, há tendência de ser assumido um comportamento padrão: chegar no evento, tentar localizar alguém conhecido, unir-se a um grupo conhecido, aguardar a palestra. O *networking* que se estabelece nos *meetups* não é presencial, mas reconhecer alguém para posteriormente adicionar ao *LinkedIn*.

**Figura 35 - Comentários em postagem no Facebook**



Fonte: registro de campo (2019).

O *website* meetup.com transmite aos participantes a falsa sensação de pertencerem a um grupo, a uma comunidade que se fortalece pelo compartilhamento de saberes. O conceito de grupo idealizado no ambiente *on-line* dissolve-se ao se observar os participantes assumirem o *meetup* como uma palestra

ou uma aula. Retomo aqui parte do que foi exemplificado no *Nó compartilhamento: o que, afinal, compartilhamos?* (seção 7.2.1), a Figura 36 mostra a disposição dos participantes em formato de sala de aula, dificultando o diálogo entre eles.

**Figura 36 - Registro de evento do Meetup de Produto durante a palestra**



Fonte: registro de campo (2018).

**Figura 37 - Registro de evento do Meetup de Produto durante o *Fishbowl***



Fonte: registro de campo (2018).

No entanto, verifiquei também o esforço dos organizadores em promover o debate e a discussão durante os eventos. Contudo, nas situações que acompanhei, esta tentativa ocorreu quase ao final dos encontros, assim muitos participantes foram embora e poucos dos que ficaram participaram ativamente das dinâmicas. A Figura 37 registra o mesmo evento da imagem anterior e evidencia a diminuição da quantidade de pessoas após a exposição do conteúdo, tendo poucos participantes permanecido para a discussão proposta.

**Figura 38 - Organização do espaço após o evento**



Fonte: registro de campo (2019).

Ao se iniciarem os debates, a noção de grupo começa a se desfazer e, ao final do encontro, no momento de organizar o espaço físico, o grupo fica ainda menor. A Figura 38, por exemplo, mostra apenas duas pessoas trabalhando na organização do espaço físico, após a realização do evento. Neste dia, o evento contava com mais de 20 pessoas e, alguns instantes após seu término, o espaço já estava quase vazio, com poucos ajudando na organização e na limpeza. Esse comportamento demonstra certa incoerência com o que é considerado comunidade no espaço *on-line*: um grupo de apoio tanto para desenvolver relações de confiança quanto para o compartilhamento de responsabilidades.

Ficar pra ajudar a limpar sempre são os mesmos, um grupo pequeno. Não é só a questão de ter ação pro *networking*, se tu tá em comunidade, as vezes tem que limpar, tem que varrer, organizar as mesas, cadeiras, pra

deixar exatamente como tava, sempre é um grupo muito pequeno, porque tem muita gente que vem pra assistir e vai embora. (E07)

Comunidade e compartilhamento são conceitos imbricados, que não podem ser explicados considerando apenas uma das dimensões trabalhadas. Conquanto a separação entre *on-line* e *off-line* seja adotada apenas como critério de organização dos planos e deste texto, observar o comportamento dominante em cada realidade e suas contradições ajuda a entender distorções comportamentais e seu impacto nos processos organizativos.

#### 7.2.4 Nó espaço: a disposição dos lugares de fala

A arrumação dos espaços dos eventos e a quantidade de participantes impactam a interação das pessoas com o conteúdo. Este nó analisa os comportamentos dos participantes no ambiente físico, sendo de extrema importância para o entendimento do todo, pois definido pelos organizadores. A decisão de como organizar os espaços, tomada pelos organizadores, impacta a forma como os participantes comportam-se. Em relação à disposição física, dividi os *meetups* de que participei em dois tipos: distribuição dos lugares em fileiras horizontais e distribuição em grupos.

Figura 39 - Organização dos eventos em fileiras



Fonte: registro de campo (2018 e 2019).

A colocação das cadeiras em fileiras horizontais assemelha-se às tradicionais salas de aula e de palestras. Esse foi o modelo que mais encontrei em meu período de observação. A Figura 39 ilustra alguns *meetups* com os participantes ocupando cadeiras dispostas em fila. Minha constatação é que a organização nesse formato, por sua formalidade, intimida os participantes a interagirem e coloca o palestrante em um palco.

A disposição em pequenos grupos tende a fomentar a discussão entre as pessoas e permite maior interação entre os facilitadores do evento e os participantes. A Figura 40 compila fotos de alguns encontros em que o público estava distribuído em grupos menores. A divisão em grupos compunha a estratégia do palestrante para compartilhar o conteúdo, estando previstas a discussão e a realização de exercícios em grupo menores. Nesse formato, houve mais interação entre os participantes e percebi que saberes eram compartilhados, principalmente sobre os desafios enfrentados nos ambientes profissionais.

**Figura 40 - Organização dos eventos em pequenos grupos**



Fonte: registro de campo (2018 e 2019).

O número de participantes dos encontros também aparece como importante para a qualidade e a quantidade de interações ocorridas no *meetup*. Em eventos

com maior quantidade de participantes, as alternativas de organização do espaço tornam-se limitadas e as pessoas permanecem em uma posição mais rígida, com a atenção voltada muito ao conteúdo e pouco à interação. A Figura 41 mostra os eventos de que participei que contaram com maior quantidade de pessoas.

**Figura 41 - Eventos com elevado número de participantes**



Fonte: registro de campo (2018 e 2019).

Quando a quantidade de participantes é menor, o ambiente torna-se informal e próximo. Na disposição do espaço em círculos ou em ambientes mais modernos – com sofás e pufes – as pessoas tendem a se acomodar melhor e a visualizar o palestrante como alguém que se encontra no mesmo nível de colaboração.

A disposição do ambiente é um desafio, especialmente por se tratar de espaços concedidos por empresas parceiras ou por universidades, no entanto a quantidade de participantes configura uma variável quase fora do controle dos organizadores. A diferença entre a quantidade de pessoas que confirmam presença e aquelas que efetivamente comparecem varia tanto que, por vezes, os organizadores precisam improvisar espaços para os participantes sentarem, e mesmo assim, ocorre de muitos precisarem ficar em pé, como exemplifica a Figura

41. Os organizadores esforçam-se para planejar, calculando uma alteração média no número de participantes, no entanto eventuais surpresas desestabilizam os processos e exigem a rápida adaptação de organizadores e palestrantes.

**Figura 42 - Evento com poucos participantes**



Fonte: registro de campo (2019).

Os melhores eventos, no final das contas, foram aqueles nos espaços menores, mais apertados, que isso ficou mais orgânico. O que foi no auditório da PUC foi o mais cheio e foi o mais frio de todos os eventos, palco, tá lá o palestrante longe, microfone, é ruim sabe, a gente viu que foi o pior evento assim pra gente, a gente ficou olhando as pessoas, as pessoas tão distantes. E aí os eventos menores funcionam bem (...) porque as pessoas estavam perto, e elas acabam conversando, se sentindo a vontade pra perguntar alguma coisa que tá ali na cara delas sabe, não acham que o palestrante é uma entidade que tá longe isso é legal, a gente começou a ver que isso é mais bacana assim, mas claro, nem sempre tem lugar perfeito, tu faz com o que tu tem. (E05)

A fala de E01 especifica a ideia do aprender algo,

No *meetup* a missão é transferir conhecimento, propiciar um ambiente bacana e colaborativo em que as pessoas venham de forma voluntária, ninguém ali é pago pra passar esse conhecimento pra comunidade. (...) Buscando com que essas pessoas, elas melhorem a sua aptidão, suas *skills* no mercado, propiciando um ambiente que elas possam fazer networking. (E01)

A dificuldade em encontrar o espaço físico ideal deriva da dependência que os organizadores têm de outras entidades para a realização dos eventos. Os espaços em que os eventos ocorrem são geralmente cedidos por empresas conhecidas por eles ou por universidades. Nas universidades, os espaços tendem

a ser tradicionais e, como disse uma entrevistada, “bastante cinza”. Os organizadores buscam, para a realização dos eventos, o apoio de empresas que tenham espaços mais modernos, a fim de tornar o ambiente mais convidativo e propício ao debate, mas nem sempre o conseguem.

Eventos com espaço físico bem dimensionado, que não seja no formato de sala de aula, com dinâmicas apropriadas ajudam a promover a conexão momentânea entre os participantes. Contudo, se um desses pontos falha, a troca fica prejudicada. Nas dinâmicas de que participei, a conexão ocorre ali, para a execução de determinada atividade. A troca de conhecimento desenvolve-se de maneira sutil quando há trabalho em conjunto, mas os sujeitos, em geral, não se interessam pelo outro em si, mas apenas por aquilo ele pode agregar-lhe naquele momento.

A dimensão *off-line* é uma característica primordial dos grupos de *meetup*, em que se concretiza o investimento *on-line* na manutenção dos grupos e na organização dos eventos. Os ‘nós’ dessa seção revelaram que é na esfera física que a promoção dos organizadores pode ser observada, sendo o espaço no qual podem ampliar suas conexões *on-line* – por serem vistos pelos demais participantes e por enfatizarem suas contribuições ao grupo como um todo. As decisões sobre a realização física do evento concentram-se em evidenciar o papel do organizador como viabilizador de um grupo que troca experiências.

## 8 ANÁLISE

O percurso cartográfico pelos dois planos explicitados no capítulo sete revelou que os 'nós' descritos são sustentados por dizeres e fazeres dos atores envolvidos no contexto de organização e realização de *meetups*. Em minha trajetória como pesquisadora percebi contradições entre os relatos (dizeres) e as ações (fazer) e seu impacto na estabilização das práticas relativas ao processo de organização dos *meetups*.

Para melhor compreender como se configura a aprendizagem nos processos organizativos dos *meetups*, analiso, neste capítulo, os movimentos dos organizadores na organização do *meetup*, salientando as práticas e os processos de aprendizagem e as relações entre os atores envolvidos.

Ao responder o primeiro objetivo específico – **identificar e analisar os principais atores e suas relações no contexto dos *meetups*** – relembro que o formato de interação do *meetup* resulta de um movimento efêmero em que os atores envolvidos relacionam-se cotidianamente. Os *meetups* acontecem com, pelo menos, três atores: organizadores, participantes e ferramentas utilizadas. Os participantes são tanto pessoas que estão inscritas no grupo *on-line* do *website* *meetup.com* como as que participam dos encontros presenciais. O público dos eventos representa, no máximo, 5% dos participantes *on-line*. A facilidade de acesso e inscrição digitais nos grupos levam as pessoas a ingressarem em inúmeros grupos, porém, efetivamente, frequentam eventos de poucos deles ou não comparecem a nenhum.

Em um grupo, é possível subdividir os participantes em ativos e ocasionais. Após ter ido a alguns encontros, passei a reconhecer os rostos dos participantes de encontros anteriores, chamando-me a atenção a repetição de boa parte do público presente nos eventos. Utilizo o termo 'ativos' para descrever os participantes que mantêm certa constância nos encontros, apesar de não demonstrarem interesse pelos processos organizativos. Os 'ocasionais' são aqueles que estão inscritos há muito tempo nos grupos *on-line* do *website*, mas que participam de poucos eventos, os frequentando com maior espaço de tempo entre eles. Para Chen et al. (2019), os participantes ativos possuem maior identificação com o grupo e participam dos eventos também como forma de demonstrar interesse pela comunidade que ali se

forma. Os participantes ocasionais decidem sobre sua presença com base apenas em suas preferências e disponibilidade.

Ambos os tipos de participantes demonstram pouca ou nenhuma interação com os organizadores, porém os participantes ativos tendem a se reconhecerem e se unirem nos eventos, evidenciando seu interesse tanto pelo conteúdo do evento quanto por encontrar outros membros, como forma de reforçar o pertencimento ao grupo. Como mostram minhas observações e os registros feitos, visualizei os grupos de membros ativos e os de ocasionais fisicamente mais separados e isolados.

Os atores organizadores correspondem a um conjunto menor dentro dos grupos do *meetup*, o qual, periodicamente, sofre alterações em sua composição. Os grupos dos *meetups* pesquisados contam com, no máximo, 18 organizadores, como evidenciado no Quadro 4. Alguns poucos participantes ativos aproximam-se dos organizadores e passam a apoiar a execução das atividades de organização, sendo esta uma e a mais visível das conexões existentes entre esses atores.

Embora em geral participantes e organizadores não se relacionem diretamente, as conexões entre eles são perceptíveis principalmente pelo impacto que o comportamento dos participantes causa nas atividades dos organizadores. Os participantes ocasionais, quando confirmam presença e não comparecem, dificultam tanto o dimensionamento do espaço quanto a elaboração de propostas interativas. Essa atitude individualista “levanta dificuldades para os organizadores traçarem o plano do evento e preverem a presença” (XU et al., 2015). Os participantes ativos lançam um desafio aos organizadores no que tange ao planejamento dos assuntos a serem abordados. A participação recorrente nos encontros da comunidade faz com que o interesse sobre os temas torne-se mais específico e complexo.

Os organizadores entrevistados nesse estudo revelaram o perfil de líderes clássicos, usando a denominação adotada por Chen et al. (2019). As principais características desse tipo de liderança são sentir-se responsável pela realização dos eventos e pelo bem-estar dos participantes e assumir diversos papéis durante os processos organizativos. Apesar de os organizadores considerarem ter autonomia para as tomadas de decisão e não reconhecerem a existência de uma pessoa que delegue as atividades de maneira autoritária, os

líderes clássicos são mais parecidos com líderes de organizações *off-line*<sup>36</sup>. Eles consideram seus grupos como organizações concretas e se veem como donos. Eles associam sua reputação a seus grupos e se sentem responsáveis pelos eventos e comportamentos de todos os membros. Líderes delegados, no entanto, são mais parecidos com iniciadores ou iniciantes de ações coletivas *on-line*<sup>37</sup>. Eles acreditam que os membros são responsáveis por suas próprias ações e os incentivam a liderar seus próprios eventos (CHEN et al.; 2019, p. 15).

Considero também como atores as ferramentas utilizadas tanto pelos participantes quanto pelos organizadores nos contatos com os grupos do *meetup*. Ressalto, portanto, a inserção de elementos não humanos na constituição das práticas. No conceito elaborado por Gherardi (2005), a materialidade caracteriza-se como artefatos. Conforme alguns entendimentos sobre prática (GHERARDI, 2005; SCHATZKI, 2001, 2003, 2005, 2006), a presença da materialidade ou da sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2007) é indispensável para a formação das práticas. A ênfase à sociomaterialidade rejeita o dualismo tradicional entre o conhecimento que existe internamente, no cérebro e no corpo dos indivíduos ou em grupos dos quais fazem parte, e aqueles que existem externamente, em objetos, rotinas e sistemas (ORLIKOWSKI, 2002). Destaco o conceito de que a aprendizagem não se descola das práticas, constituindo-se elas mutuamente – *knowing in practice* (GHERARDI, 2005).

Corroborando o pensamento das autoras referidas, que defendem ser a organização um fenômeno social, um conjunto de práticas que se interligam através de arranjos materiais, resultando de ações realizadas em meio às práticas existentes, e que guiam os modos de fazer e dizer (SCHATZKI, 2005), é possível identificar o papel das ferramentas na trama de práticas que envolve o *organizing* dos *meetups*.

Durante o processo de organização dos eventos do *meetup*, as ferramentas desempenham o papel de apoiar a realização das atividades e o relacionamento entre os organizadores e de divulgar suas práticas para que eles obtenham o reconhecimento de seus pares. A materialidade é essencial para moldar a prática profissional como um repertório de rotinas, bem como conhecimentos, decisões e ações particulares adotados em qualquer instância da prática. Os processos de aprendizagem são fortalecidos e as práticas incorporadas através de instrumentos,

---

<sup>36</sup> HOGAN, R.; CURPHY, G. J.; HOGAN, J. (1994). What we know about leadership: e effectiveness and personality. **American psychologist**, v. 49, n. 6, 1994.

<sup>37</sup> MARGETTS, H. Z.; JOHN, P.; HALE, S. A.; REISSFELDER, S. Leadership without leaders? starters and followers in online collective action. **Political Studies**, v. 63, n. 2, p. 278-299, 2015.

rotinas e manuais. Os papéis desempenhados pelas ferramentas relacionam-se com os elementos abordados nesse capítulo e com as práticas estabelecidas durante a trajetória dos organizadores.

O **caráter sociomaterial das práticas** é atribuído pela implicação do material no social e vice-versa (GHERARDI, 2012). Entendi essa relação quando considerei o papel das ferramentas na produção de conexões tanto entre os organizadores como entre os organizadores e os participantes, e também quando compreendi sua agência ao proporcionar o encontro das pessoas; seu papel de *checklist*, ao suportar e organizar a realização das práticas; os inúmeros canais de comunicação necessários para o sucesso dos eventos.

A proposta de Orlikowski (2007) prevê uma reciprocidade que considere que “o social e o material são intrinsecamente relacionados - não há social que não é também material, e nenhum material que não seja também social” (ORLIKOWSKI, 2007, p.1437). A agência observada nos participantes identificados é uma reconfiguração da forma de observar humanos e não humanos, associando-os diretamente, deixando de ver a materialidade como uma característica inerente aos seres humanos.

O mapeamento das práticas, apresentadas no decorrer desse capítulo, contém uma realidade complexa devido ao emaranhado existente entre a materialidade e os atores humanos.

A fim de atender o segundo objetivo específico – **analisar os elementos que constituem os processos organizativos nos *meetups* pesquisados** –, utilizo três conceitos frequentemente empregados pelos organizadores em suas falas: **orgânico, comunidade, compartilhamento**. Como pesquisadora, a cada menção desses conceitos, tentei relacioná-los com artigos científicos com os quais tive contato em minha trajetória. No entanto, a cartografia dirige a atenção do pesquisador para aquilo que os sujeitos pesquisados dizem, para os conceitos que empregam, para a significação que lhes atribuem. Por conseguinte, abandonei minha ‘bagagem’ e voltei meu olhar para a compreensão do que esses conceitos representam para os atores que os utilizam.

A palavra mais mencionada pelos entrevistados – **orgânico** – aparece como um elemento que direciona o andamento das atividades em prol da realização dos eventos. Durante os relatos, quando questionados sobre como os membros organizavam-se para a realização dos eventos, muito foi falado sobre

gerenciamento de lista de atividades, dimensionamento de espaços, dificuldade para encontrar os palestrantes. Porém, não apareceu em destaque como as práticas de relacionamento entre os integrantes são constituídas de forma a garantir aquilo que os membros descrevem como orgânico.

Para os entrevistados, o conceito de orgânico se traduz em um relacionamento informal, com decisões tomadas horizontalmente e um time auto-organizado no que se refere à responsabilidade com as atividades que precisam ser feitas. No entanto, nem nas conversas, nem no período em campo, percebi esses relacionamentos sendo construídos e cultivados no grupo. A observação, os documentos dos grupos e algumas conversas informais reduziram o organizar orgânico a meras conversas por *WhatsApp*, a planilhas a serem preenchidas no Google Drive, a um modo de organização de atividades. O conceito de orgânico empregado pelos organizadores significa, portanto, um elemento de dinamicidade, pois as ferramentas utilizadas facilitam a comunicação e o organização das atividades, e de informalidade, devido à simplicidade com que os atores estabelecem contatos e direcionam atividades.

Avançando no entendimento dos processos de organização, abordo outro conceito adotado pelos entrevistados: **comunidade**. Originalmente, suas definições referiam-se a um grupo de pessoas que tinha a localização como um fator comum. “Por meio de práticas *off-line* e *on-line* durante e ao redor de um evento, as comunidades são modeladas, executadas e mantidas. O termo 'comunidade' é complexo e tem diferentes significados associados a ele” (LAING; MAIR, 2015; SIMONS; DE GROOT, 2015 apud SIMONS, 2019, p. 150). O conceito de comunidade utilizado pelos organizadores assemelha-se ao que se entende como comunidades híbridas, em que “parte das práticas pelas quais a comunidade é realizada é baseada no local, durante o evento, mas a comunidade é mantida independente do local” (SIMONS, 2019, p. 150) , por existirem práticas que são realizadas na esfera virtual.

Os propósitos pelos quais os organizadores envolvem-se na liderança dos grupos é um elemento importante para o entendimento quer dos processos de aprendizagem desenvolvidos quer do conceito de comunidade. Os objetivos dos grupos pesquisados estão identificados na seção 7.2.1 (*Nó compartilhamento: o que, afinal, compartilhamos?*). Notei que há contradição entre o que o grupo afirma como objetivo e o que realmente é realizado. Os eventos do *meetup* são

responsáveis por promover espaços para a interação e a materialização do conceito de comunidades híbridas, mas para entender o conceito de comunidade por eles utilizado é preciso considerar as práticas pelas quais ele é moldado.

O conceito de comunidade foi empregado pelos entrevistados para referir um coletivo independente, vivo e dinâmico. Ao entender como os organizadores enxergam seu papel na manutenção da comunidade, percebi que os motivadores, que impulsionam os sujeitos a se envolverem com esses processos, referem-se especialmente a um mecanismo para o desenvolvimento de conexões que geram benefício em suas trajetórias profissionais.

A dinamicidade incorporada aos *meetups* induz deixar de olhar a comunidade como uma entidade social, estática e homogênea. Compõe os novos modelos a interação de membros que diferem em valores, interesses e poder, embora trabalhem em conjunto para proporcionar experiências relevantes aos participantes.

Levando em consideração essas noções de comunidade, uma comunidade híbrida pode ser definida como uma comunidade diversificada e dinâmica em torno de significados e símbolos compartilhados, consistindo em uma estrutura complementar de práticas de eventos e práticas *on-line* (SIMONS, 2019, p. 150).

Os eventos são espaços em que a comunidade reúne-se fisicamente, realizando rituais de interação que aprimoram as relações entre os atores. As práticas *on-line* e *off-line* apoiam-se mutuamente, mas diferentemente de grupos constituídos no universo *on-line*, a potencialidade do *meetup* limita-se ao fomento de uma experiência *off-line*, sem evidências de incrementar uma união duradoura entre os membros, em decorrência da heterogeneidade de interesses (SIMONS, 2019; CHEN et al., 2019)

Os diferentes entendimentos sobre qual é o objetivo do grupo levam os atores a percepções distintas do conceito de **compartilhamento**. Este termo foi frequentemente empregado, nas entrevistas e nas conversas informais, para designar a forma como as interações ocorrem. “Para muitas pessoas, a experiência com o *meetup* foi benéfica no que diz respeito a se sentir conectado, tanto a outras pessoas quanto a sua comunidade, mesmo que não sentissem como se tivessem feito conexões profundas” (VAUGHN, 2015). A ideia de conexão e de compartilhamento de experiências está presente nos relatos dos organizadores e dos participantes. Conquanto não seja esse seu objetivo principal, eles demonstraram atribuir importância e ter interesse no fortalecimento das conexões

em plataformas como o *LinkedIn*. A utilização das ferramentas *on-line* e a realização dos eventos *off-line* foram citadas, na tese de Danielle Vaughn (2015), como possibilidades para o desenvolvimento de relacionamentos úteis nas redes profissionais. Para os organizadores, o compartilhamento das experiências de sentir-se conectado, mesmo através da mera conexão pelo *LinkedIn*, sustenta seus objetivos pessoais e a percepção de pertencimento a uma comunidade.

As comunidades híbridas e, conseqüentemente, o *meetup* não têm o papel de incentivar as relações *on-line*, por conseguinte esse novo modelo de interação provoca ainda mais desafios para os membros. No âmbito digital, os atores estão focados em aumentar a quantidade de conexões e os organizadores, em reforçar a divulgação de suas ações. Os participantes utilizam um conceito de compartilhamento pelo qual compreendem que a disponibilidade física para o grupo é suficiente para a criação e a manutenção de laços entre eles. Os participantes não se sentem responsáveis pelo sucesso do grupo e tomam a decisão de participar por entenderem que isso oferece visibilidade a seu perfil.

A possibilidade de encontrar, fisicamente, pessoas que manifestam interesses semelhantes aos seus aumenta as chances de os sujeitos serem convidados para conexões *on-line* e lembrados em interações futuras. Isso explica a alta taxa de pessoas que confirmam presença e não comparecem aos eventos. Os organizadores não podem confiar no número de confirmados. Eles disfarçam sua frustração dizendo que, no grupo menor, as conversas são melhores (RICKEN, BARKHUUS, JONES, 2017).

A falta de interação, conversa e de criação de laços afetivos, durante os encontros presenciais, contradiz o conceito de compartilhamento expresso pelos pesquisados. A postura adotada pelos participantes é a de meros receptores do tema abordado pelo convidado, sem compartilhar responsabilidades com os organizadores. Os *meetups* só existem porque alguém se responsabiliza por organizá-los. Segundo o conceito de comunidades híbridas, o empoderamento dos participantes é considerado chave para manutenção do grupo (RICKEN, BARKHUUS, JONES, 2017), porém os tipos de participantes identificados nas observações os revelam distantes de contribuir com as atividades, evidenciando uma postura bastante individualista.

O conceito de compartilhamento torna-se, então, reflexo das experiências e necessidades pessoais projetadas por participantes e organizadores, na dimensão

*off-line*. No entanto, os fatores cruciais que fazem uma comunidade híbrida ser duradoura é o compartilhamento de responsabilidades e as interações entre os membros.

O *meetup* demonstrou ser, para os participantes, um instrumento de aprendizagem coletiva, através das exposições de conteúdo – por eles denominadas “transferência de conhecimento” – e das conexões realizadas. Para os organizadores, é um instrumento de aprendizagem de processos de organização e de divulgação de seus trabalhos para os grupos em que estão inseridos.

O terceiro objetivo específico – **analisar os saberes e as práticas performadas nos processos organizativos envolvidos** – é atendido pela análise dos elementos mencionados e do mapeamento das práticas dos processos organizativos.

O primeiro ponto de análise versa sobre o caráter complementar das interações *on-line* e *off-line*. Busquei, na teoria das cadeias rituais de interação, elementos teóricos para essa discussão.

Essa teoria explica como a experiência compartilhada do evento, na forma de rituais de interação, está vinculada a interações antes e depois do evento em uma cadeia de rituais. Por meio dessas práticas, a comunidade é realizada, tornando o evento um nó central em uma estrutura mais complexa de interação *off-line* e *on-line* (SIMONS, 2019, p. 147).

Os estudos de Collins (2004) contribuem para o entendimento de que, em realidades como as do *meetup*, os membros dos grupos compartilham emoções durante os eventos, produzindo coletivamente uma realidade temporária. A característica efêmera do *meetup* vai ao encontro da percepção de pertencimento temporário pelos participantes. No entanto, para a análise das práticas envolvidas nos processos organizativos é essencial entender quais rituais estão envolvidos, antes e após o evento, e que resultam na noção de união entre os participantes mantida ao longo do tempo, “desempenhando um papel no surgimento de novas redes informais de auto-organização” (SIMONS, 2019, p. 147).

Os estudos de Collins (2004) foram estruturados na era pré-internet e, por consequência, não consideraram o contato virtual como alternativa de sustentação dos eventos. Simons (2019) estudou as práticas *on-line* e *off-line* através das quais os rituais de interação são realizados antes, durante e depois de um evento. Adoto essa esquematização para estruturar a forma como as práticas emergiram nos processos organizativos do *meetup*. A Figura 43 sistematiza as práticas

identificadas, no decorrer desse estudo. Propositamente, não distingo as práticas que ocorrem no universo *on-line* daquelas que ocorrem no universo *off-line*, por entender que esses mundos relacionam-se o tempo todo e compõem todas as práticas identificadas. Um não existe sem o outro, eles coexistem.

Identificar e descrever, na linha do tempo dos eventos, as práticas envolvidas em sua organização auxiliam no entendimento seja de como os resultados das ações são percebidos, discutidos e mantidos ao longo do tempo, seja de como os símbolos de sucesso de cada etapa são internalizados pelos organizadores (SIMONS, 2019). As práticas de organização do **pré-evento**, **do evento em si** e do **pós-evento**, sustentadas por ferramentas, revelam uma aprendizagem focada na busca pela estabilização de práticas que garantam o menor esforço dos organizadores na execução de atividades consideradas rotineiras e operacionais, possibilitando-lhes direcionar seu tempo para ações voltadas à autopromoção.

**Figura 43 - Práticas identificadas**



Fonte: elaborado pela própria autora (2020).

As práticas **pré-evento** têm início no universo *on-line* e mostram uma característica mais individual de execução, apesar de, através de diversas ferramentas de comunicação digital, serem compartilhadas e discutidas entre os membros do grupo de organização.

A prática de **planejamento** envolve tanto a elaboração da lista de atividades a serem desenvolvidas até a data do evento como sua atribuição pelos

organizadores. Este é o espaço no qual os organizadores se permitem experimentar e aprender com um formato de organização horizontalizado e sem hierarquia aparente. *Checklists* previamente definidos em ferramentas de apoio, como o *Trello*, tem rapidamente suas atividades distribuídas através de conversas entre os organizadores, feitas predominantemente por *WhatsApp*. Embora o *website* *meetup.com* tenha como um de seus objetivos ‘apoiar a gestão dos eventos’, a maioria das atividades ocorre por meio de conversas não estruturadas e contempla enorme variedade de canais de comunicação, com os quais os organizadores têm familiaridade.

A prática de **divulgação** compreende a utilização, pelos organizadores, de suas conexões *on-line* para divulgação dos eventos que estão organizando, tanto para que pessoas interessadas tomem conhecimento da programação quanto para divulgar seu envolvimento em ações voltadas para o desenvolvimento da comunidade.

**Durante os eventos**, os organizadores concentram-se em executar todas as etapas dos rituais de um encontro presencial, exercitando a capacidade de manter os participantes focados, visando ao atingimento dos objetivos propostos. A prática de **execução** aparece como a primeira prática predominantemente *off-line*: os organizadores encontram-se no mesmo espaço físico, realizando atividades para a concretização bem-sucedida do planejamento iniciado digitalmente. Nessa prática, observei nitidamente a relação entre os universos *on-line* e *off-line*, pois os organizadores contam com listas de presença, equipamentos para tirar fotos e fazer apresentações que reforçam o objetivo do grupo – todas ferramentas associadas ao mundo digital.

A prática de **conexão** relaciona-se com a recepção dos participantes no dia do evento, que acontece através de movimentos dos organizadores para se tornarem visíveis, a fim de que conexões digitais – *LinkedIn*, por exemplo – sejam possíveis. A falta de relacionamento pessoal entre participantes e organizadores, em um evento, foi também observada por Chen et al. (2019) nos grupos por eles pesquisados. De acordo com Simons (2019), isto limita o desenvolvimento da comunidade como uma comunidade híbrida.

A prática de conexão identificada leva a uma interação *on-line* limitada, pois as conexões em redes sociais não são profundas e o evento consolida-se como um ritual predominantemente *off-line* que não incentiva relacionamentos duradouros

entre os membros (SIMONS, 2019). A forma como se estabelece o relacionamento entre os participantes resulta das circunstâncias em que cada um se encontra, por exemplo, procurando recolocação profissional, buscando se tornar conhecido no mercado de trabalho, desejando aprender algo novo, e das práticas de manutenção da comunidade.

A esfera *off-line* instiga o debate sobre a complexidade dos processos de organização e a manutenção do *status* e das conexões que os organizadores estão decididos a construir e cultivar. (RICKEN; BARKHUUS; JONES, 2017; HOGG; TINDALE, 2005). Diariamente, eles agem de forma a estruturar e fortalecer as conexões para garantir a consecução de seus objetivos e derrubar as barreiras que a interação *off-line* impõe. As relações presenciais aparentam serem superficiais, pois os atores não estão preparados para as exigências que o mundo atual. Uma conversa face a face exige disponibilidade, acontece em tempo real e o falante não pode controlar totalmente o que vai dizer, enquanto o ambiente *on-line* permite que as pessoas apresentem-se do modo como desejam ser ou como planejaram se mostrar.

Nas práticas **pós-evento**, estão os momentos em que organizadores e participantes, visando retroalimentar o fluxo inicial, voltam-se para o relacionamento digital, influenciado e embasado pelos acontecimentos do evento físico.

A prática de **reflexão** refere-se à externalização do que deu certo ou não na execução das práticas anteriores e da previsão de ações para melhoria dos próximos encontros. A prática envolve a organização dos materiais gerados e utilizados no evento, como fotos e listas de presença. Algumas ações são atividades individuais, tanto de autorreflexão quanto operacionais. No âmbito da reflexão coletiva, há o retorno à utilização do *Trello* e do *Whatsapp* para debater ideias e planos de ação. A reflexão poderia ser uma oportunidade para coletar *feedbacks* dos participantes, porém está mais focada na melhoria das atividades de organização.

As práticas de **autopromoção** contemplam as ações dos organizadores para divulgar as atividades realizadas em suas redes sociais, a fim de valorizar seu trabalho e buscar reconhecimento. Conforme se estabelecem e se desenvolvem as práticas inseridas nos processos organizativos, os organizadores relatam as oportunidades que identificam para promoção das ações que desempenham para aquele grupo.

Postagens em redes sociais, enfatizando o trabalho de organização, e textos mais elaborados, contando experiências advindas de sua rede profissional, revelam uma prática dos organizadores que serve para divulgar seu trabalho e obter reconhecimento do grupo. Em uma das entrevistas, chamou minha atenção o fato de a organizadora mencionar que participar daquela entrevista era bom para ela, porque estava divulgando seu trabalho e o grupo. Essa menção tão explícita conectou-me a inúmeras outras citações de como os organizadores valorizam e buscam divulgação e reconhecimento, focando seus processos de aprendizagem mais em aprimorar o estabelecimento de relações pertinentes para si do que em buscar formas de unir os participantes do grupo ou promover a discussão entre os membros.

As práticas de autopromoção evidenciam-se nos contextos *on-line* e *off-line*, e apoiam-se no entendimento das responsabilidades de cada dimensão (SIMONS, 2019). Entre diversas razões pelas quais a valorização de si aparece como algo superior ao desenvolvimento do coletivo, o que mais chama a atenção são as relações entre o universo *on-line* e *off-line*. Autores argumentam que os indivíduos estão cada vez menos conectados uns com os outros, devido à abundância de novas tecnologias que intensamente competem para a atenção. Nas palavras de Sherry Turkle (2011), “ficamos sozinhos juntos”. As interações *on-line* emergem como uma forma de divulgação mais abrangente do que o trabalho de organizador, tendo também o objetivo de fortalecer a percepção de comunidade e a conexão com os outros (VAUGHN, 2015).

Segundo alguns autores, divulgar ações e praticar a liderança em comunidades exclusivamente *on-line* é mais fácil para os organizadores do que nas híbridas, em razão do anonimato proporcionado pelas comunidades digitais. O compartilhamento de ações e a divulgação do trabalho, nas redes sociais, como mecanismo de autopromoção, é uma maneira de usar a tecnologia para definir pensamentos, ações e paixões. Sherry Turkle (2011) define esse processo como um novo sistema de “compartilho, portanto existo”, em que se o indivíduo não cultiva conexões, não se sente ele mesmo e, por isso, conecta-se cada vez mais, provocando o isolamento.

Faz parte do esforço dos organizadores buscar que o grupo responsável pelos eventos continue ativo e interessado pelos eventos do *meetup* – prática de **manutenção**. Após os eventos, os organizadores utilizam as listas de presença

para identificar pessoas com interesse em participar da organização, a fim de fazer contato com possíveis novos membros. Como exposto na identificação dos participantes, não é uma característica predominante que eles se envolvam proativamente na organização dos grupos, mas a lista de presença aparece como uma possibilidade de, ao menos, identificar potenciais interessados.

Hogg e Tindale (2005) comenta que os líderes das comunidades híbridas, como o *meetup*, surgem porque as pessoas enxergam que aqueles sujeitos têm comportamentos e valores inerentes ao grupo, e assim reconhecem sua dedicação. No entanto, percebi que os organizadores buscam esse papel pela motivação pessoal de autovalorização e autopromoção. Em consequência, a prática que acompanha a composição e a formação do grupo de organizadores aparece como um movimento importante na definição dos comportamentos da comunidade.

A alta rotatividade de participantes e organizadores caracteriza o *meetup* como um movimento efêmero e ressalta a postura e o conhecimento superficial dos organizadores em relação às atividades a serem desempenhadas na organização de um evento. A busca de alternativas para a execução das tarefas com menos esforço contradiz o que, em suas falas, expressaram os entrevistados, ao mencionarem que as práticas de organização são práticas estabilizadas. A variedade e a quantidade de ferramentas disponíveis e utilizadas, em cada etapa do processo, torna a estabilização das práticas mais complexa de gerenciar e uniformizar (RICKEN; BARKHUUS; JONES, 2017). As estruturas tecnológicas são emergentes e não se estabilizam, pois os organizadores, ao se relacionarem com elas, atribuem-lhes outros significados, propriedades e aplicações, adaptando-as a seus objetivos pessoais e profissionais. Os organizadores, instintiva e rapidamente, ajustam as ferramentas a seu modo de trabalho, ganhando tempo e espaço para direcionar os esforços para outras questões importantes referentes ao papel de organizador.

Os grupos de *meetup* resultam de uma rede sociomaterial composta por rede social, ferramentas de gerenciamento de atividades, espaços físicos, organizadores, participantes. Sem todos esses elementos, eles não existiriam como uma organização (LAW, 1992). As práticas identificadas, nos grupos pesquisados, estão emaranhadas com a tecnologia e com o *organizing* (ORLIKOWSKI, 2007), contribuindo para a constituição da identidade profissional dos praticantes.

A agência provocada nas relações estabelecidas com a materialidade tem reflexos nos saberes, pois todo fazer está conectado a um saber e a ação humana torna-se dependente de ferramentas muitas vezes esquecidas. A ação de participantes e organizadores depende da materialidade, a constituindo e sendo por ela constituída. A materialidade é necessária para as práticas, portanto essencial para os saberes (ORLIKOWSKI, 2006).

Os saberes dos organizadores do *meetup* são processos coletivos que se constituem quando os atores se estabelecem como grupo. Assim como nos 'nós' identificados, em que realizei a separação entre o mundo digital e o mundo físico, na constituição dos saberes percebi semelhante movimento. A **definição dos objetivos dos grupos** evidenciou-se como um saber presente em ambas as dimensões – *on-line* e *off-line* – que sustenta o desenvolvimento dos demais saberes. Os atores compartilham seus objetivos individuais, seja quando presentes fisicamente nos eventos seja nos canais de comunicação, com o anseio de estruturar um objetivo em comum que oriente suas práticas. Pelo entendimento do objetivo em comum, os atores conseguem optar pelas atividades a serem realizadas.

A **definição das atividades** contempla um saber do quê e do como, projetado e compartilhado para que o tempo despendido na execução desses processos de organização esteja o mais alinhado possível aos objetivos do grupo. A escolha das atividades a serem executadas e como executá-las indicou, nos discursos dos entrevistados, uma etapa importante dos saberes envolvidos no fazer *meetup*. Outro saber identificado nos relatos refere-se à **escolha das redes sociais para compartilhamento**. Conectar-se virtualmente a cada vez mais pessoas e divulgar suas ações de organização no mundo digital é a forma de associar o fazer com o saber, uma vez que os entrevistados concordam entre si no quanto a considerar a divulgação dos eventos realizados como parte importante na formação de sua identidade profissional mediante seus pares.

Ainda inspirada na discussão do emprego do conceito de comunidade pelos organizadores, menciono, que nas comunidades híbridas, o relacionamento físico e digital gera uma estrutura complementar em que o virtual suporta o *off-line* e vice-versa. A literatura nos sinaliza que as interações *on-line* são o que despertam nos participantes um alto interesse nos eventos presenciais em grande parte desse tipo de comunidade (FARZAN et al., 2016) e para Shen e Cage (2013) os *meetups*

podem ser considerados um acelerador nesse processo de romper as fronteiras *on-line* entre estranhos e fortalecer laços no mundo *off-line*.

Para Ilja Simons (2019), na perspectiva das comunidades híbridas, as práticas *on-line* podem ser benéficas para a experiência do evento *off-line*, influenciando o comportamento e posições que as pessoas assumem no ambiente físico, mas para ela, as atitudes *on-line* por si só não são capazes de tornar a comunidade duradoura. Os grupos de *meetup* observados nesse estudo demonstram que o *website* *meetup.com* se concentra principalmente em facilitar reuniões *off-line* e não o relacionamento *on-line*, contribuindo para uma postura focada em conexões *on-line* superficiais.

Todas as **práticas que constituem o *organizing dos meetups*** fazem parte da vida dos organizadores, ocupando um tempo relevante de seus dias, no entanto, para os participantes, o peso não é o mesmo. A importância que o *meetup* assume para cada ator reflete seu entendimento em relação aos objetivos do grupo. A divulgação nas redes sociais indica que o objetivo do grupo do *meetup*, bem como de seus eventos, é propiciar que os inscritos criem laços afetivos, troquem experiências e fortaleçam a percepção de pertencimento a um grupo com desafios profissionais similares. Do ponto de vista dos organizadores, o foco permanece na promoção de si. Para os participantes, o espaço aparece como um lugar para aprender algo que lhe será útil para o desempenho de suas atividades profissionais.

As práticas dos organizadores envolvem possibilitar uma **aprendizagem coletiva** para o grupo que participa dos *meetups*, porém a motivação baseia-se em benefícios individuais. A relação entre os saberes constituídos pelo grupo e as práticas abordadas não é de um para um. Os saberes são relacionados a uma constelação de diferentes práticas, sendo vistos como um sistema de práticas e identidades interconectadas. Pela utilização do conceito de constelação visualizo a continuidade entre as práticas existentes e as interações com novas práticas (WENGER, 1998). Falar sobre constelação de práticas é observar as práticas em movimento único, constantemente reorganizadas e modificadas pelos atores (GHERARDI, 2005).

A equipe de organização dos *meetups* é formada por um conjunto heterogêneo de membros, com motivações pessoais diversas e diferentes repertórios, no entanto igualmente focados na autopromoção. Percebi que cada um, a seu modo, contribui para o coletivo, fazendo com que as práticas sejam revisadas,

alteradas e novamente fixadas para o grupo. A interconexão entre as práticas liga-se à ideia de *knowing*, pois o conhecimento ocorre nas próprias práticas, quando indivíduo relaciona-se com os demais elementos do contexto (NICOLINI et al., 2003) O *knowing* institui-se no cotidiano, durante a realização das inúmeras práticas do *organizing*, constituídas pelos diversos atores através das relações que estabelecem. Pelo fato de se estabelecer como rede, reforço, nessa análise, o *knowing* como relacional, dinâmico e provisório (BUSSULAR; ANTONELLO, 2018; FENWICK; EDWARDS, 2010).

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo foi instigado pela curiosidade sobre como se configura a organização em contextos de aprendizagem que misturam a experiência de se conectar digitalmente com momentos de interação física e presencial. As novas (e atuais) tecnologias, especificamente as redes sociais, levaram-me a refletir sobre as inúmeras transformações que ocorrem nos modos de compartilhar informações, ensinar e aprender, relacionar-se. Devido à quantidade de conteúdo disponível gratuitamente na internet que possibilita aprender algo novo e conversar com pessoas de diferentes regiões, questionei-me sobre que movimentos são esses que conectam as pessoas digitalmente, a fim de promover encontros presenciais para compartilhamento de conhecimento.

O *website* meetup.com tornou-se, nos últimos anos, entre profissionais de tecnologia, uma conhecida plataforma, tendo sido utilizada por meus colegas de trabalho e por mim, durante a formação profissional. Considerei também o *website* um bom campo de pesquisa por unir as dimensões *on-line* e *off-line* na esfera de aprendizagem e por ser mantido por pessoas voluntárias e que caracterizam o movimento *meetup* como um grupo auto-organizado.

A abordagem dos novos espaços de ensino começou com as ideias defendidas por Lévy (1999a, 1999b, 1999c, 2000) e com as noções de ciberespaço. Desde 2014, alguns estudos surgiram sobre os grupos que unem as dimensões *on-line* e *off-line*, criando novos espaços de interação. Ao estudar pesquisas mais recentes, acrescentei à discussão o conceito de comunidade híbrida, que entende a união dos universos *on-line* e *off-line* como uma possibilidade para configuração de novos modelos de aprendizagem e interação.

Conquanto os *meetups* tenham registrado as primeiras comunidades em 1989 (RHEINGOLD, 1993), o movimento como atualmente conhecido foi impulsionado, principalmente, pela criação de plataformas dedicadas à facilitação da interação *off-line* – como o *website* meetup.com, objeto de estudo dessa tese. Na sociedade contemporânea, esses eventos tornaram-se pontos de tensão importantes em redes sociais complexas, que extrapolam a localização geográfica (SIMONS, 2019).

A rapidez com que pessoas e processos adaptaram-se às novas realidades deixou uma lacuna nas teorias sobre a articulação entre processos organizativos

(*organizing*) e saberes em ato (*knowing in practice*). A problematização teórica aqui proposta buscou focar estruturas até então pouco debatidas dentro dos *meetups*. Essa visualização mostrou-se necessária para o entendimento não apenas das atividades envolvidas, mas também da dinâmica do saber no fluxo dos acontecimentos dos *meetups* (GHERARDI, 2009a).

Essa tese teve como objetivo central **compreender como se configura a aprendizagem nos processos organizativos no contexto dos *meetups*, à luz da teoria baseada em prática.**

Para compreender a aprendizagem no *organizing*, recorri a três elementos importantes, elencados pelos organizadores durante minha trajetória em campo: orgânico, comunidade, compartilhamento. Os eventos de *meetup* configuram-se como um espaço para aprendizagem de todos os atores envolvidos (participantes, organizadores, palestrantes), pois conta com a disponibilidade de todos os membros em cooperar com aquele momento. Cada um, a seu modo, traz para o grupo diferentes interesses, levando os conceitos abordados a assumirem distintos significados.

A noção de orgânico permitiu concluir, através das práticas observadas e identificadas em cada etapa dos eventos, que o orgânico mencionado pelos pesquisados consiste no *organizing* dos membros organizadores. Através de uma estrutura informal, que intenciona que o planejamento e a execução dos *meetups* sejam realizados de forma dinâmica e flexível, os organizadores constituem saberes que tanto desestabilizam as práticas, ao contestar suas formas de execução, como se concentram na otimização de suas realizações, a fim de possibilitar maior dedicação aos elementos seguintes.

Os saberes coletivos que extrapolam as redes sociais para incentivar interações *off-line* e a realização dos processos organizativos aparecem como oportunidade para avançar também no conceito de comunidade. Os saberes evidenciados no *organizing* são performados para concretizar uma nova forma de entender comunidade: um grupo de pessoas com valores cada vez mais heterogêneos, que assume diferentes formatos de acordo com quem está na organização e com quem participa. A noção de comunidade referenciada pelos organizadores aproxima as noções de *organizing* e de saberes em ato, sob uma perspectiva processual, dinâmica e fluida.

Compartilhamento, terceiro elemento que apoia a compreensão do tema é a forma como os organizadores definem os encontros do *meetup*. Os membros citam os encontros como uma ocasião para ter acesso a novos conhecimentos e para criação de redes de contato, visando ao desenvolvimento profissional tanto de organizadores quanto de participantes. A plataforma do *meetup* é uma breve motivação para as conexões profissionais entre os membros, potencializando-se por outras ferramentas com ênfase em *networking*. As redes sociais destacam-se como uma forma de divulgação de trabalhos dos e pelos organizadores, em ambiente digital. No ambiente físico, os eventos são mencionados como momentos de compartilhamento, por proporcionarem, gratuitamente, experiências de aprendizado aos participantes e exposição e valorização profissional aos organizadores.

As práticas constituem processos organizativos, considerando a organização um fenômeno social, e guiam os modos de fazer e dizer dos organizadores (SCHATZKI, 2005). A interconectividade das práticas pressupõe que elas não acontecem de modo independente, mas se constituem em malha, em constelação de práticas (GHERARDI, 2005). A repetição das práticas, que sempre podem ser performadas de maneira distinta, torna possível a reprodução da organização cotidianamente (GHERARDI, 2011).

As práticas identificadas nos *meetups* vão se performando seja para que os eventos ocorram seja para que os organizadores possam ser vistos pelo grande grupo como referência profissional. Elas representam dinâmicas relacionais e a compreensão das organizações conforme acontecem (SCHATZKI, 2006). Nas práticas performadas, o foco não está nos atores e suas ações individuais, mas nas relações ali construídas de maneira fluida, sem início nem fim.

A transitoriedade e a efemeridade evidenciada na configuração dos grupos de *meetup* podem, no primeiro olhar, remeter a um empecilho nas relações do organizar-se. No entanto, foi nas relações estabelecidas entre os atores com duração limitada que identifiquei seu aspecto processual, retomando a ideia de Schatzki (2006) sobre as organizações serem compreendidas a partir de seus processos de organização, nas palavras do autor, de “como as organizações acontecem”. A dinâmica do saber está coengedrada, no fluxo dos acontecimentos, junto com as práticas e os processos organizativos. As ações que integram o curso das atividades cotidianas impulsionam saberes em ato. Saber, aprender e organizar

estão imbricados e coengendrados na dinâmica processual e relacional dos processos organizativos.

Os saberes coletivos, imbricados nas práticas de organização dos *meetups*, são menos pautados pela criação de laços duradouros entre os participantes e organizadores e mais pelo reconhecimento de seus pares pelas atividades ali desempenhadas. Os dizeres dos entrevistados são sustentados pelo conceito de ser o *meetup* uma rede de compartilhamento de experiências, enquanto o fazer revela outro propósito. Os objetivos do grupo, das atividades e as redes utilizadas para divulgar suas ações são saberes dinâmicos e reformulados pela teia de relacionamentos ali formada.

Os atores aprendem por meio de relações heterogêneas e experiências, sendo esses saberes performados nas práticas do dia a dia, configurando-se como relacionais, dinâmicos e provisórios. Preparar um evento de *meetup* pode parecer simplesmente a execução de atividades idênticas a cada novo evento. No entanto, o saber é performado quando da definição e execução das atividades, em um espaço-tempo limitado, através de um conjunto de relações estabelecidas com os demais atores organizadores. Mesmo que o organizador já tenha executado aquelas atividades diversas vezes, o saber performado evidencia sempre um elemento distinto, como necessidade de um procedimento diferente para reserva de sala; diversas solicitações de temas advindas dos participantes; novas ferramentas para organização do *checklist* e divulgação do evento. Um ciclo de organização de evento pode ter semelhanças com outros realizados, no entanto ele sempre contém algo de diferente, tornando-se único. Os processos organizativos pressupõem diversos saberes performados no ser e no fazer.

A efemeridade dos eventos do *meetup* evidencia que os saberes são reformulados a cada novo evento, pois, à medida que os organizadores mudam, novas relações se estabelecem e novos objetivos são acordados. Os processos organizativos e os saberes coletivos identificados, somados às características intrínsecas do *meetup*, aproximam o movimento de um coletivo independente, dinâmico e vivo.

A aprendizagem baseada em práticas articula a noção de processos organizativos com a noção de processos de aprendizagem, permitindo que a aprendizagem seja compreendida como um processo social, em que aprender e saber se constituem, simultaneamente, no momento da ação (GHERARDI, 2001,

2011; NICOLINI et al., 2003; ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). Dentre as diversas características dos saberes em ato – relacionais, dinâmicos e provisórios – destaque, nos *meetups*, a mediação dos saberes por artefatos tecnológicos. Para atingir o objetivo central desse estudo foi necessário entender o papel da sociomaterialidade e compreender as dimensões *on-line* e *off-line* em comunidades híbridas, considerando principalmente as relações entre os organizadores e entre eles e as ferramentas utilizadas.

A sociomaterialidade apresentou-se como um conceito importante para compreender que as ferramentas – um dos atores dos processos organizativos – estão intimamente ligadas a todas as práticas identificadas, não podendo ser tratadas com uma parte inerente ao ser humano, mas fazendo parte da construção social. Em recentes estudos em gestão e organização, identifica-se, segundo Pozzebon et al. (2017, p. 537), a tentativa dos autores de “superar a dicotomia entre os mundos social e material, concentrando-se nas práticas das organizações, práticas que são constituídas por, mas também produzem, dinâmicas sociais e materiais”. Em minha investigação, intentei superar essa dicotomia pelo entendimento de que a tecnologia pode desempenhar o papel de mediadora da transformação e da distribuição dos saberes (GHERARDI, 2012).

Susan Scott e Wanda Orlikowski (2013, p. 4) explicam que “a sociomaterialidade está em sua infância”, porém isso não deve ser uma limitação para utilizá-la como lente para estudos que considerem o papel da tecnologia na sociedade, sendo uma “paleta de abordagens com as quais os pesquisadores podem pensar em estudar o mundo”. Conquanto o aparato teórico da sociomaterialidade ainda esteja inacabado, recorri a estas inspirações teóricas para compreender e analisar o papel do mundo digital nos *meetups*, por consequência esta tese oferece, adicionalmente, uma contribuição para os estudos sobre o tema.

Os *meetups* pesquisados são um exemplo de entrelaçamento entre tecnologia, práticas e saberes, pois a tecnologia não é apenas uma ferramenta para a organização dos eventos, mas algo que participa e age sobre sua constituição, que tem agência. As ferramentas digitais incorporadas às práticas citadas nessa investigação assumem papel tão importante nos processos organizativos que dediquei um plano apenas para a discussão dessa relação. Com apoio no referencial teórico consultado durante a análise dos dados, identifiquei a dimensão *on-line* como uma forma tanto de facilitar as interações face a face quanto de

viabilizar e promover reuniões *off-line*, ambas coexistindo nas interações e impactando diretamente uma à outra (CHEN et al., 2019).

Percorrendo os 'nós' identificados através da cartografia, notei que a coexistência assume outras responsabilidades além da manutenção das interações físicas e da consolidação da comunidade como um grupo coeso. A adoção de ferramentas para a organização das atividades – *checklist*, por exemplo – e a utilização de redes sociais – *LinkedIn*, *website* meetup.com – para promoção dos eventos foram facilmente identificadas e percebidas durante o mapeamento das práticas. Os 'nós' e as práticas, elencadas durante a trajetória em campo, revelaram que o emprego das mesmas ferramentas e de outras assume importante papel na construção da identidade dos organizadores, sendo utilizadas para dar visibilidade às ações realizadas em prol de seus interesses particulares.

Embora, quer durante meu percurso como pesquisadora quer durante a escrita deste texto, eu tenha tentado separar, didaticamente, as interações que ocorrem no contexto digital daquelas do contexto físico, o campo revelou que essa separação é impossível, pois a tecnologia e as várias ferramentas utilizadas pelos organizadores estão inseridas na maneira como eles se relacionam e performam os saberes.

### **9.1 Contribuições do estudo para as dimensões teórica e empírica**

**A contribuição dessa investigação para os estudos da aprendizagem baseada em práticas (EBP)** vincula-se à articulação entre processos organizativos, saberes em ato e *meetups*. As lentes escolhidas, os EBP, para analisar o fenômeno contribuem para os estudos sobre aprendizagem nas organizações por trazerem uma abordagem que diverge daquelas com viés gerencialista, comumente usadas nas pesquisas brasileiras. No decorrer do estudo, procurei me afastar das abordagens usualmente adotadas pelos pesquisadores: conteúdo (o que se aprende) e forma de aprendizagem (como se aprende). As discussões aqui desenvolvidas intencionaram evidenciar uma perspectiva reflexiva, observando a configuração do aprender e do fazer nas relações e nas práticas. A partir da característica efêmera de organizações como o *meetup* foi possível entender os conceitos de orgânico, comunidade e compartilhamento pelas tensões existentes entre os dizeres e fazeres dos atores. No entanto, esses elementos não são

suficientes para explicar como se configura a aprendizagem nos processos organizativos no contexto estudado. Os processos organizativos se estabelecem pela necessidade de reconhecimento e autopromoção perante ao grupo, e não pelo desejo de estar em comunidade, compartilhar experiências ou estabelecer novos modos de fazer as atividades

Para os **estudos organizacionais e da aprendizagem**, a compreensão de como acontecem o *organizing* e a formação dos saberes coletivos em realidades efêmeras mostrou-se uma contribuição significativa, na medida em que analisei a dinâmica relacional dos organizadores do *meetup*. Demonstrei como os grupos de organizadores constituem um coletivo vivo e dinâmico, (re)constituindo-se com a rapidez exigida pelos participantes, deixando emergir, a cada execução de um evento, uma nova dinâmica do organizar, do aprender e do saber.

Na **dimensão empírica**, ressalto a escolha de um campo ainda pouco explorado e que merece a atenção dos pesquisadores em estudos organizacionais, tanto por sua contemporaneidade quanto pela complexidade das relações ali estabelecidas, resultantes da dinamicidade e dos novos formatos de interação entre ambientes *on-line* e *off-line* ainda não totalmente compreendidos pelos usuários.

Os resultados obtidos revelam que os *meetups* contém potencial de transformação tanto do modo como as pessoas interagem entre si, no contexto digital, para criação de relações presenciais como nas possibilidades que o movimento proporciona para a consolidação dos profissionais no mercado de trabalho, focando principalmente a exposição e o reconhecimento dos organizadores perante pessoas com similares interesses profissionais.

Meu período em campo, frequentando os eventos dos *meetups* investigados – centrados em assuntos de tecnologia e produto –, confirmou a importância de tais comunidades ao apoiarem o desenvolvimento técnico dos participantes, por meio de grupos que defendem a responsabilidade compartilhada visando ao sucesso uns dos outros. O grande número de eventos realizados e a quantidade de pessoas presentes indicam o valor dado pelos participantes aos conteúdos abordados.

Essa tese contemplou três grupos de *meetups*, mas sua contribuição estende-se para o entendimento de relações entre os indivíduos em contexto digital e físico. Por mais que as ferramentas digitais sejam capazes de diminuir ou até mesmo eliminar as barreiras geográficas existentes e potencializar a comunicação

entre os participantes, a existência de contato físico ainda aparece como um elemento que enriquece as relações, mesmo que o contato humano seja superficial.

Como **contribuição aos organizadores dos grupos pesquisados**, resalto que as relações investigadas nessa tese podem, na continuidade, ser mais exploradas em benefício de todos. Os membros do grupo de organização relacionam-se entre si e com os participantes, na medida em que são fundamentais para enriquecerem seu currículo profissional. As preocupações com o desenvolvimento da comunidade, que unem os organizadores, enraízam-se em relações orientadas para o mercado, conforme mostrou o estudo de Larissa Petrucci (2020) sobre grupos que abordam o tema inclusão de gênero.

As tensões evidenciadas entre dizeres e fazeres indicam a possibilidade de os organizadores investigarem, mais amplamente, os desafios da relação entre participantes e organizadores, a fim de proporem alternativas de interferências dos participantes nas práticas performadas, disponibilizando seus interesses e conhecimentos.

Se o objetivo desses grupos for tornar seus dizeres – de uma comunidade que fomenta e incentiva o desenvolvimento coletivo – em ações, esse estudo colabora com a identificação de pontos que demonstram as tensões existentes nas relações que se formam e abre caminhos de discussão entre os integrantes do *meetup*.

No **contexto metodológico**, destaco o uso da cartografia como método para desvendar o fenômeno da pesquisa. A utilização da cartografia para compreensão da aprendizagem em *meetups* mostrou-se como uma trilha para percorrer o campo sem a obrigatoriedade de trajetória linear. A opção pela lente da cartografia levou-me, em alguns momentos, a sentir-me perdida, mas, em outros, direcionou minha atenção para as nuances que o campo revelava. Trabalhar com a cartografia significa poder utilizar as pistas como uma caixa de ferramentas, a serem empregadas conforme o campo demandar. A ‘atenção à espreita’ –flutuante, concentrada, aberta – direcionou minhas percepções em campo para as relações estabelecidas e para os sinais de processualidade, conferindo ao trabalho riqueza de detalhes e conexões.

Em meu papel de pesquisadora, considereei que toda a pesquisa cartográfica é intervenção, através do acompanhamento de todos os caminhos traçados em um plano em que a realidade toda se comunica (PASSOS; BARROS, 2009). Essa pista

conduziu-me a outra: o coletivo é composto pelo plano das formas – estabilizações – e pelo plano das forças – que leva à formação constante dos atores. Os planos que encontrei nessa pesquisa refletem os planos desse coletivo: a dimensão *on-line* e a dimensão *off-line*. Embora distintas, elas são indissociáveis e traduzem a dimensão relacional dos processos organizativos dos *meetups*.

Habitar um território através da cartografia representa uma mudança na forma de pesquisa, em que as etapas tradicionalmente organizadas sequencialmente – coleta, análise, discussão e escrita – não se separam e ocorrem conforme a dinâmica do pesquisar. A riqueza de detalhes e a dinâmica demonstradas pelos sujeitos pesquisados transformou a escrita deste texto em desafio, quando precisei estabilizar as realidades vividas em uma narrativa linear, lógica e descomplicada. Em consequência, trabalhei com o mapa cartográfico de forma a situar as diversas possibilidades de relações que, se referenciadas no texto com muita frequência, poderiam poluí-lo e causar confusão. Demonstrei, em meus relatos, as nuances do campo e os caminhos pelos quais me levou. Durante todo o percurso, mantive meu diário, nele anotando relatos, sentimentos e organizando fotos coletadas.

A dinamicidade do campo e as alternativas que a cartografia apresenta direcionaram meu olhar para além das estabilizações momentâneas e dos fazeres e dizeres – abordados como práticas – e o lançaram sobre as relações existentes entre os atores, por meio das quais observei práticas sendo vividas e redesenhadas, performadas através dos planos *on-line* e *off-line*. A constituição dos processos organizativos através das práticas expostas nessa investigação revelou os *meetups* como espaços de saberes coletivos, performados por meio das relações estabelecidas entre os atores em uma efêmera dimensão espaço – tempo.

## **9.2 Limitações do Estudo e Sugestões de Agenda de Pesquisa**

Nesta investigação, deparei-me com algumas limitações. Uma delas refere-se às categorias dos grupos pesquisados, havendo concentração em grupos de tecnologia e produto, por ser um tema de meu interesse e por indicar relevante potencial para discussão em fóruns de tecnologia em geral. Outra limitação diz respeito à dificuldade em dar voz a todos os atores em campo, pois as entrevistas

em profundidade foram realizadas apenas com os organizadores, sendo os participantes ouvidos somente em conversas informais em campo.

Abre-se espaço para estudos futuros problematizarem a literatura atual sobre o comportamento dos indivíduos nas redes sociais, investigando aspectos motivadores para as pessoas se inscreverem nos grupos e aspectos que restringem as interações no âmbito digital.

Os resultados aqui obtidos indicam que os *meetups* possuem potencial de transformação das relações estabelecidas entre seus membros, quer no ambiente *on-line* quer no *off-line*. Minha aproximação a um campo de estudos que engloba tecnologia e conhecimento revelou-me como a academia encontra-se distante de espaços que podem contribuir genuinamente para diversas pesquisas e para avanços teóricos. Por que o meio acadêmico enxerga-se externamente a eles? Considero oportuno refletir sobre a academia abandonar a postura de apenas observadora e iniciar diálogos que oportunizem aos indivíduos espaços de formação e de consolidação de saberes.

Embora possa ser considerado por alguns não ser apropriado ao formato 'convencional' requerido para as considerações finais de uma tese, insiro algumas reflexões que possibilitam pensar em uma agenda de estudos futuros: **Os *meetups* e o impacto do COVID-19.**

Na seção 7.2.3 (*Nó on-line e off-line (II): quem sou eu em cada um deles*), abordei como o ambiente físico habitualmente traz aos *meetups* a oportunidade de os organizadores serem reconhecidos pelos membros e como nele manifesta-se a crença dos participantes de que assistir a uma palestra presencialmente produz maior impacto em seu repertório de conhecimentos do que uma vídeo-aula *on-line*.

Depois de já ter saído de campo e cartografado os planos e 'nós' a serem descritos e discutidos nesse estudo, me vi realizando as análises e elaborando as considerações finais em meio a pandemia do COVID-19<sup>38</sup>. Como meu período em campo encerrou-se antes da pandemia, optei aqui por explicar meus, sentimentos, questionamentos e observações em relação ao impacto desta doença no universo analisado.

---

<sup>38</sup> Em Porto Alegre, o isolamento social para combater a propagação do Covid-19 iniciou em 17/03/2020. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/medidas-tomadas-pelo-governo-do-rs-para-combater-o-coronavirus>. Acesso em: 2 jun. 2020.

Por estar fora do escopo de análise dessa tese, abordo o tema seguindo minha percepção e meu repertório atual, sem resgatar referenciais teóricos. Durante o isolamento social, tornei-me uma atenta observadora dos movimentos do *meetup* e de outros movimentos digitais que foram ganhando força.

Desde o momento que a pandemia foi declarada no Brasil, empresas, escolas, comércio, famílias tiveram que mudar suas rotinas para enfrentar algo sem duração definida. Um dos efeitos do isolamento foi a intensa disponibilização de cursos gratuitos e *lives*<sup>39</sup>, na tentativa de as organizações mostrarem sua rápida adaptação ao novo cenário e de ocupar um espaço na vida das pessoas que suspostamente poderiam ser tomadas pela ansiedade, pelo medo e até mesmo pela ociosidade.

Talvez essas ações tenham provocado o efeito rebote e gerado ansiedade nas pessoas por elas não conseguirem dar conta de todo o conteúdo publicado e disponibilizado gratuitamente. Como todas as atividades do dia passaram a acontecer no mesmo local – a casa –, surgiu a questão de como encaixar um curso *on-line* gratuito ou a *live* de um cantor famoso entre a rotina de *homeschooling*<sup>40</sup> dos filhos, os cuidados da casa e a adaptação do espaço para ser escritório?

Uma das características dos movimentos como o *meetup* é recorrentemente se adequarem aos variados fatores externos que atingem o grupo, reorganizando os interesses em prol do saber coletivo. Em meio à pandemia, dois dos três *meetups* que fizeram parte de minha investigação encontraram uma forma de se tornarem presentes na vida de seus membros, mesmo em uma época na qual sua principal característica – o encontro presencial – deixou de ser uma possibilidade. O primeiro deles a se organizar para a realização dos encontros virtuais foi o ‘Mulheres de Produto’, sendo o encontro inicial realizado no dia 26 de março de 2020. Todos os encontros *on-line* foram realizados pelas organizadoras de São Paulo e disponibilizados, através de plataformas de videoconferência, para todas as inscritas no grupo. Os dois primeiros foram denominados pelas organizadoras ‘*meetup remoto*’, descrevendo que seriam transmitidos *on-line* para as participantes.

---

<sup>39</sup> Recurso das redes sociais que permitem ao usuário fazer transmissões ao vivo. Durante a pandemia, há programações diárias intensas, transmitindo, por exemplo, *shows*, entrevistas, palestras, aulas de culinária, orientações sobre cuidados pessoais, celebridades ‘jogando conversa fora’.

<sup>40</sup> O conceito de *homeschooling* refere-se à proposta de ensino doméstico ou domiciliar.

Os dois eventos seguintes (os últimos realizados até esse estudo ser finalizado) ganharam uma *hashtag*<sup>41</sup> para o evento: '#MDPemCasa', indicando que o grupo estava buscando formas de tornar a divulgação e realização mais atraente aos participantes. Posteriormente ao encontro virtual, os vídeos com as apresentações foram disponibilizados no *YouTube*, estendendo o acesso a qualquer pessoa, independente de ela pertencer ao grupo. Saliento que, no caso específico desse grupo, as organizadoras reforçavam, nos encontros presenciais, que ele era exclusivo para mulheres. A disponibilização em plataformas como o *YouTube* liberou o acesso para qualquer usuário de internet. Isto correspondeu a uma mudança no objetivo do grupo, a uma decisão tomada em conjunto com as demais participantes e/ou a um reflexo dos movimentos visarem, durante a pandemia, tornar os conteúdos mais acessíveis ao público em geral?

Figura 44 - Divulgação do meetup com a #MDPemCasa



Fonte: registro do *website* meetup.com (2020).

O 'Meetup de Produto' adaptou-se às exigências do isolamento social e, no dia 15 de abril de 2020 – um mês após o início da quarentena –, realizou seu primeiro encontro *on-line*. O segundo com transmissão virtual foi feito no dia 06 de maio de 2020. Ambos os encontros foram disponibilizados no *YouTube*. Diferente do ocorrido com 'Mulheres de Produto', que, com a realização dos encontros

<sup>41</sup> *Hashtag* é uma única palavra ou um composto de palavras-chave, precedidos pelo símbolo cerquilha (#). *Tags* significam etiquetas e referem-se a palavras relevantes que, associadas ao símbolo #, tornam-se *hashtags*, sendo amplamente utilizadas nas redes sociais. Esse tipo de marcação, adotada nas redes sociais e em outros meios, serve para associar uma informação a um tópico ou discussão. Geralmente as *hashtags* tornam-se *links* indexáveis pelos mecanismos de busca. Isso permite aos usuários clicar nelas ou procurá-las e visualizar todas as informações, imagens e vídeos a elas relacionados.

virtuais, não apresentou aumento significativo no número de inscritos, o ‘Meetup de Produto’ teve o número de participantes quase duplicado. O ‘Negócios, metodologia ágil & facilitação Brasil’ não realizou nenhum evento desde o dia 29 de janeiro de 2020, não evidenciando nenhum movimento diferente em função da pandemia.

A pandemia do COVID-19 e o consequente isolamento social são acontecimentos sem precedentes na história da humanidade. A crise nos sistemas de saúde, político, social e econômico, provocada pela pandemia, deixaram todos inseguros. Em um artigo da Universidade de Harvard, o autor denominou essa situação de luto<sup>42</sup>. Pessoas diferentes reagem de modos diferentes a situações extremas e, por isso, nesse momento, os *meetups* apresentaram reações diversas, pois, são organizados por pessoas que precisam se adaptar a novas rotinas.

Durante essa investigação, mencionei que

há, pois, uma ideia de que estar presencialmente no ambiente físico torna o aprender mais sólido. O ambiente *on-line* exige disciplina e dedicação e seu público, apesar de se descrever conectado com novas tecnologias e novos formatos de aprendizagem, ainda não desenvolveu tal disciplina. (trecho da subseção 7.2.3)

Nessa nova realidade, em que o contato físico é altamente não recomendado e apresenta riscos para a saúde individual e pública, como os organizadores e membros do *meetup* têm se adaptado às ferramentas de interação *on-line*? Que sensações ou conexões em um evento de *meetup* presencial deixam de ser percebidas em uma videoconferência? Está havendo a migração para um cenário em que o participante é colocado como mero telespectador ou os membros se tornarão mais ativos, considerando que o digital permite ao indivíduo pensar mais antes de se expor?

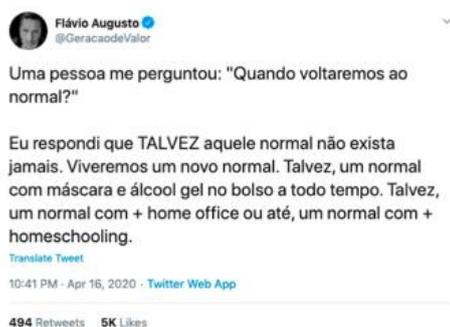
A tendência de algumas pessoas é valorizar a presença física, pois assim conseguem usar os pequenos sinais gestuais expressados pelos outros como auxiliares na interpretação das situações. Quando há migração para as videoconferências, esses pequenos sinais ficam simplesmente perdidos (não se consegue ver como os outros estão sentados, o que fazem com as mãos, para onde estão olhando). Em consequência da falta dessas informações, os participantes ficam mais cansados e ansiosos<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/that-discomfort-youre-feeling-is-grief>. Acesso em: 2 jun. 2020.

<sup>43</sup> Disponível em: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting>. Acesso em: 2 jun. 2020.

Figura 45 - O "novo normal" pós COVID-19



Antecipando o "novo normal": 6 comportamentos para marcas prosperarem

## We're not going back to normal

Social distancing is here to stay for much more than a few weeks. It will upend our way of life, in some ways forever.

## Como será o novo normal?

**"Um novo normal será estabelecido", diz CMO da Nestlé**

O novo normal? Como modelos de negócios devem evoluir em um mundo pós-pandemia

Domínios críticos de cibersegurança terão de otimizar as necessidades de negócios em magnitudes de velocidade, granularidade e escala inéditas

**Vida começa a voltar ao novo normal, diz jornalista brasileiro que mora na China**

Fonte: Diário da Quarentena, Beatriz Guarezi (2020).

Novos desafios estão chegando aos organizadores, através de inúmeras ferramentas que passam a fazer parte de seu dia a dia laboral. Surgem preocupações como: a conexão vai aguentar a quantidade de pessoas? O som vai estar bom? Como gerenciar as perguntas recebidas? Por conseguinte, os *checklists* tendem a ser alterados e saberes e práticas precisam ser negociados.

A necessidade de adaptação do ser humano para enfrentar o isolamento suscitou uma discussão mundialmente conhecida como "o novo normal"<sup>44</sup>. Inúmeros artigos sobre isto têm sido publicados em revistas digitais e as redes sociais tem usado tal conceito para designar uma nova forma de se relacionar<sup>45</sup>.

Através desse olhar para um aprender totalmente *on-line* e para um processo de organizar impactado por novas ferramentas e pela discussão dos saberes em

<sup>44</sup> 'Novo normal' é uma expressão usada para referenciar a normalidade substituída da anteriormente conhecida como rotina. Refere-se aos impactos que o coronavírus deixará na maneira de trabalhar, interagir, viajar e até de higienizar as compras. Disponível em: <https://medium.com/bits-to-brands/glossário-da-quarentena-98ee270d1861>. Acesso em: 2 jun. 2020.

<sup>45</sup> Uma das referências que mais gostei de ler sobre o assunto foi a do MIT Technology Review. Disponível em: <https://www.technologyreview.com/2020/03/17/905264/coronavirus-pandemic-social-distancing-18-months/>. Acesso em: 2 jun. 2020.

ato, é preciso buscar novos modos de saber e fazer em um ambiente totalmente remoto, preservando o impacto dos rituais e dos efeitos residuais gerados por boas experiências anteriormente vividas no ambiente físico. A fim de ajudar a sociedade durante o isolamento, tudo foi adaptado. No primeiro momento, adaptar-se parece suficiente. No entanto, no próximo passo, será necessário redesenhar as relações para um mundo que, provavelmente, se tornará mais híbrido e que demonstra possibilidade de se tornar ainda mais digital. Agora que estamos vivenciando com mais intensidade a era da internet e seus benefícios, o que dela levaremos para nossas vidas como uma nova forma de trabalho e de se relacionar? No contexto dos *meetups*, quais mudanças permanecerão e quais ainda virão?

Como pesquisadora, trabalhando em empresa privada, como dona de casa, como uma pessoa preocupada com os impactos que tudo isso causará nos relacionamentos através da internet e com o mundo físico fico ansiosa. No livro “A lógica do cisne negro”, Nassim Nicholas Taleb (2008), fala sobre se olham e se interpretar acontecimentos improváveis e transformadores – como o COVID-19 – e mostra que, em situações como essa, só se conhece seu verdadeiro impacto quando o fato é controlado ou desaparece, possibilitando observar o fenômeno em perspectiva.

Não sei quanto tempo levará até que se possa conhecer os legados dessa pandemia para a sociedade e, especificamente, para as comunidades híbridas aqui estudadas, continuarei, portanto, observando e propondo questionamentos.

Esse acréscimo às considerações finais é um modo de compartilhar leituras interessantes que fiz sobre o assunto, expor relações que estabeleci com o campo e, principalmente, refletir sobre as alterações surgidas: quais permanecerão, quais serão transformadas, quais serão efêmeras no contexto do *meetup*.

## REFERÊNCIAS

- AHRNE, Göran; BRUNSSON, Nils. Organization outside organizations: the significance of partial organization. **Organization**, v. 18, n. 1, p. 83-104, 2011.
- ALVAREZ, Johnny.; PASSOS, Eduardo. Pista 7 – Cartografar é habitar um território existencial. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. da (Org.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 131-149.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ANTONELLO, Claudia Simone; AZEVEDO, Debora. Aprendizagem Organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**, p. 89-113. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, abr. 2010.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Aprendizagem Organizacional e as Raízes da Polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Eds.) **Handbook de Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31-50.
- ANTONELLO, Claudia Simone. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVIII, 2004. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004.
- BACCIN, Alciane Nolibos. Cartografia: o desafio metodológico de construir conhecimento na pesquisa em jornalismo. **V Seminário Internacional de Pesquisa em Comunicação**, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria RS, v. 15, 2013.
- BAIER, Tânia; BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. A criação da inteligência coletiva, de acordo com Pierre Lévy, em cursos de educação a distância. **Acta Scientiae**, v.15, n.3, p. 420-431, set./dez. 2013.
- BAKER, Wayne; DUTTON, Jane E. **Enabling positive social capital**. In DUTTON, Jane E.; RAGINS, Belle Rose. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, 2007.
- BAKKEN, Tore; HERNES, Tor. Organizing is Both a Verb and a Noun: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, 2006.

BALL, Michael; SMITH, Gregory. Ethnomethodology and the Visual: Practices of Looking, Visualization, and Embodied Action. In: MARGOLIS, Eric; PAUWELS, Luc. **The sage handbook of visual research methods**. Londres: SAGE Publications, 2011. p. 392-413.

BANKS, Marcus. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARROS, Laura. Pozzana de.; KASTRUP, Virgínia. Pista 3 - Cartografar é acompanhar processos. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. da (Org.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 52-75.

BARROS, Letícia Maria Renault de; BARROS, Maria Elizabeth Barros de. O problema da análise em pesquisa cartográfica. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 25, n. 2, p. 373-390, 2013.

BATISTA, Lucio José Carlos. Fotografia: instrumento de pesquisa em educação. In: I Jornada Latino Americana e II Colóquio Brasileiro Pluralidade e Realidade Latino-America: Desafios à Mudança em Educação. **Anais...** Brasília: 4-7 set. 2003. p. 1-15.

BECHKER, Henk. A.. Observation by informants in institutional research. **Quality & Quantity**, v. 6, p. 157-169, 1972.

BECKER, Howard Saul. **The epistemology of Qualitative Research**. 1997.

Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.394.7240&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

BJØRKENG, Kjersti; CLEGG, Stewart; PITSIS, Tyrone. Becoming (a) Practice. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 145-159, 2009.

BOLESINA, Iuri; GERVASONI, Tássia A. Internet, cibercultura e pós-modernidade: primeiros nós de uma nova rede contextual. In: **Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: Mídias e Direitos da Sociedade em Rede**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015. p. 1-15.

BORBA, Marcelo de Carvalho; VILLARREAL, Mónica E.. **Humans-with-Media and the Reorganization of Mathematical Thinking: Information and Communication Technologies, Modeling, Experimentation and Visualization**. Mathematics Education Library, v.39. New York: Springer, 2006.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Participar-pesquisar. In: BRANDÃO, C. R. (Org). **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

BRENNAND, Edna G. G. Hipermídia e novas engenharias cognitivas nos espaços de formação. IN: SILVA, et al. (Org.) **XIII ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino**. Políticas educacionais, tecnologias e formação do educador: repercussões sobre a didática e as práticas de ensino. Recife: ENDIPE, 2006.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Organizational learning and Communities-of-Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 58-82, 1991.

BRUNI, Attila; GHERARDI, Silvia; PAROLIN, Laura L. Knowing in a System of Fragmented Knowledge. **Mind, Culture, and Activity**, v. 14, n. 1-2, p. 83-102, 2007.

BUSSULAR, Camilla Zanon; ANTONELLO, Claudia Simone. Organizing and Knowing: Finding Approaches in a Processual Manner. **Teoria e Prática em Administração**, v. 8, p. 103-125, 2018.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 649-671, 1999.

CAMPOS, Laís Tolentino Muniz; ROMERO, Fernanda Gabriela Gadelha. Inteligência coletiva na construção do saber: aprendizagem em ambientes virtuais. In: **Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste**, XVII, 2015, Natal.

CASTELLS, Manuel. **Era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. I, II e III. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHAPLIN, Elizabeth. The Photo Diary as an Autoethnographic Method. In: MARGOLIS, Eric; PAUWELS, Luc. **The sage handbook of visual research methods**, Londres: SAGE Publications, 2011. p. 392-413.

CHEN, Jiawei; WANG, Xiyang; BECK, Jordan; WU, Chuqing; CARROLL, John M. Beyond Leaders and Followers: Understanding Participation Dynamics in Event-based Social Networks. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v. 35 n. 20, p. 1892-1905, 2019.

CHIA, Robert C. H. From modern to postmodern organizational analysis. **Organization Studies**, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.

\_\_\_\_\_. The problem of reflexivity in organizational research: towards a postmodern science of organization. **Organization**, v. 3, n. 1, p. 31-59, 1996.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **The Realm of Organizations – essays for Robert Cooper**. Londres: Routledge, 1998. p. 1-11.

\_\_\_\_\_. Ontology: organization as “world-making”. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (Org.). **Debating organization: point-counterpoint in organization studies**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. p. 98-112.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introduction: organizations, organization and organizing. In: NORD, Walter R. **Handbook of organization studies**, 1996. p. 1-28.

\_\_\_\_\_. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, Walter. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos**

de análise e novas questões em estudos organizacionais. vol. 1. São Paulo: Atlas, 2006. p. 29-58.

COLLINS, Randall. **Interaction Ritual Chains**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

COOK, Scott D. N.; BROWN, John Seely. Bridging Epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, jul./ago. 1999.

COOPER, Robert. The Open Field. **Human Relations**, v. 29, n. 11, p. 999-1017, 1976.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.

COOPER, Robert; LAW, John. Organization: distal and proximal views. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 13, p. 237-74, 1995.

CZARNIAWSKA, Barbara. On time, space, and action nets. **Organization**, v. 11, n. 6, p. 773-791, 2004.

\_\_\_\_\_. STS meets MOS. **Organization**, v. 16, n. 1, p. 155-160, 2009.

\_\_\_\_\_. Going back to go forward: on studying organizing in action nets. In: HERNES, T.; MAITLIS, S. (Org.). **Process, sensemaking & organizing: perspectives on process organization studies**. New York: Oxford University Press, 2010. p. 140-160.

\_\_\_\_\_. Organizations as obstacles to organizing. In: ROBICHAUD, D.; COOREN, F. (Org.). **Organization and organizing: materiality, agency and discourse**. New York: Routledge, 2013. p. 3-22.

DAVEL, Eduardo. Primeiro momento: Sobre a prática em contexto brasileiro. In: GHERARDI, Silvia; STRATI, Antonio. (Org.). **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. XV-XVIII.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. Introdução: Rizoma. In: \_\_\_\_\_. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995. p. 11-38.

DELEUZE, Gilles; PARNET, Claire. **Diálogos**. Trad. Eloisa Araújo Ribeiro. São Paulo: Escuta, 1998.

DEMARTINI, Zelia de Brito Fabri. Histórias de vida na abordagem de problemas educacionais. In: SIMSON, Olga Rodrigues de Moraes Von. (Org.). **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Pedro: Vértice, 1988.

DI FELICE, Massimo. As formas digitais do social e os novos dinamismos da sociabilidade contemporânea. In: I ABRAPCORP - I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2007. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ECA-USP, 2007. Disponível em:

[http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt3/gt3\\_felice.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt3/gt3_felice.pdf). Acesso em: 21 mai. 2017.

DRIGO, Maria Ogécia. Comunicação e Educação: atualização da inteligência coletiva em salas de aula. **Comunicação e Educação (USP)**, n. 2, p. 31-39, 2009.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Pedro: Atlas, 2006. p. 215-234.

DUARTE, Márcia de Freitas; ALCADIPANI, Rafael. Contribuições do organizar (Organizing) para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**; Salvador, v. 23, n. 76, p. 057-072, jan./mar. 2016.

ERDEN, Zeynep; SCHNEIDER, Andreas; KROGH, Georg von. The multifaceted nature of social practices: A review of the perspectives on practice-based theory building about organizations. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, 2014, p. 712-722.

ESCOSSIA, Liliana da. O coletivo como plano de criação na Saúde Pública. **Interface**, v. 13, supl. 1, p. 689-694, 2009.

\_\_\_\_\_; TEDESCO, S. Pista 5 - O coletivo de forças como plano de experiência cartográfica. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. da (Org.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 92-108.

EZPELETA, Justa; ROCKWELL, Elsie. **Pesquisa participante**. São Paulo: Cortez, 1986.

FARZAN, Rosta; LU, Di; LIN, Yu-Ru. What happens off-line stays off-line?: examining sustainability of a hybrid social system. In: Proceedings of the 27th acm conference on hypertext and social media, **ACM**, p. 261-266, 2016.

FELDMAN, Martha. S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, set./out. 2011.

FENG, Jinjuan; LAZAR, Jhonatan; PREECE, Jenny. Empathy and online interpersonal trust: a fragile relationship. **Behavior and Information Technology**, v. 23, n. 2, p. 97-106, 2004.

FENWICK, Tara; EDWARDS, Richard. Considering Materiality in Educational Policy: Messy Objects and Multiple Reals. **Educational Theory**, v. 61, n. 6, p. 709-726, 2011.

FERREIRA, Flávia. Rizoma: um método para as redes? **Liinc em Revista**, v. 4, n.1, p. 28-40, 2008.

FISCHER, Maria Clara; TIRIBA, Lia. Saberes do Trabalho Associado. In: CATTANI, Antonio Davi; LAVILLE, Jean-louis; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. São Pedro: Almedina, 2009. p. 293-298.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. (org.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994.

FURNARI, Santi. Microinteraction settings and the genesis of new practices between institutional fields. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 439-462, 2014.

GERHARDS, Jürgen; RUCHT, Dieter. Mesomobilization: Organizing and Framing in Two Protest Campaigns in West Germany. **American Journal of Sociology**, v. 98, n. 3, p. 555-596, 1992.

GHERARDI, Silvia. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.

\_\_\_\_\_. From organizational learning to practice-based knowing. **Human relations**, v. 54, n. 1, 2001.

\_\_\_\_\_. From Organizational knowledge to knowing in Practice. In: \_\_\_\_\_. **Organizational knowledge: The texture of workplace learning**. London: Blackwell, 2005. p. 2-44.

\_\_\_\_\_. Situated Knowledge and Situated Action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, David; HANSEN, Hans. **The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization**. London: SAGE, 2008. p. 516-525.

\_\_\_\_\_. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009a.

\_\_\_\_\_. Introduction: the critical power of the practice lens. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009b.

\_\_\_\_\_. Organizational learning: The sociology of practice. **Handbook of organizational learning and knowledge management**, v. 2, p. 43-65, 2011.

\_\_\_\_\_. **How to Conduct a Practice-based Study: problems and methods**. Northampton: Edward Elgar, 2012.

\_\_\_\_\_. Organizations as Symbolic Gendered Orders. **The Oxford Handbook of Gender in Organizations**, p. 76-94, 2014.

GHERARDI, Silvia; PERROTA, Manuela. Egg dates sperm: a tale of a practice change and its stabilization. **Organization**, v. 18, n. 5, p. 595-614, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

\_\_\_\_\_. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.3 n. 2, p. 80-89, mai./ago. 2005.

GUATTARI, Félix. **Caosmose**: um novo paradigma estético. Rio de Janeiro, Editora 34, 1992.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./jun. 2006.

HAUG, Christoph. Organizing Spaces: Meeting arenas as a social movement infrastructure between organization, network, and institution. **Organization Studies**, v. 34, p. 705-732, 2013.

HERSBERGER, Julia A.; MURRAY, Adam. L.; RIOUX, Kevin S. Examining information exchange and virtual communities: an emergent framework. **Online Information Review**, v. 31, n. 2, p. 135-147, 2007.

HOGG, Michael A.; TINDALE, Stephen. Social identity, influence, and communication in small groups. In: HARWOOD, Jake; GILES, Howard. **Intergroup communication: Multiple perspectives**. 2. ed. Peter Lang, 2005. p. 141-164.

JENKINS, B. Henry. **Collective Intelligence vs The Wisdom of Crowds**. 2006. Disponível em: [http://henryjenkins.org/blog/2006/11/collective\\_intelligence\\_vs\\_the.html](http://henryjenkins.org/blog/2006/11/collective_intelligence_vs_the.html) . Acesso em: 15 dez. 2017.

KASTRUP, Virginia. Pista 2 - O funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 32-51.

KASTRUP, Virgínia; BARROS, Regina Benevides. Pista 4 - Movimentos-funções do dispositivo na prática da cartografia. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. da (Org.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 76-91.

KURKI, Marleena. **Social movement meetings as organized collective spaces: a hybrid of network, institution and partial organization – case Ethereum Helsinki Meetup**. 2017. 115f. Tese (Mestrado em Economia e Administração de Empresas) – Programa de Gestão e Negócios Internacionais, Aalto University, Finlândia, 2017.

LAI, Chih-Hui. Understanding the evolution of bona fide mixed-mode groups: An example of Meetup groups. **Peer-reviewed Journal on the Internet**. v. 19, n. 1, jan. 2014.

LAW, John. Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. **Centre for Science Studies**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 1992.

\_\_\_\_\_. **Organizing modernity**. Blackwell Oxford, 1994.

\_\_\_\_\_. Comment on Suchman, and Gherardi and Nicolini: knowing as displacing. **Organization**, v.7, p. 349-354, 2000.

\_\_\_\_\_. Objects and Spaces. **Theory, Culture and Society**. v. 19, p. 91-105, 2002.

\_\_\_\_\_. **After method: mess in social science research**. London: Routledge, 2004.

LAW, John; URRY, John. Enacting the Social. **Department of Sociology and the Centre for Science Studies**. Lancaster University, 2003. Disponível em: <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Urry-Enacting-the-Social.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2017.

LEMOS, André. **Cibercultura: Tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999a.

\_\_\_\_\_. **As tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999b.

\_\_\_\_\_. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1999c.

\_\_\_\_\_. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 2000.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Journal d'ethnologue**. Paris: Seuil, 1985.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen. B. **Designing qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

MARTINS, João Batista. Observação Participante: uma abordagem metodológica para a Psicologia Escolar. **Seminário Ciências Sociais/Humana**, v. 17, n. 3, p. 266-273, 1996.

MELO, Maria de Fátima Aranha de Queiroz e. Seguindo as pipas com a metodologia da TAR. **Revista do Departamento de Psicologia - UFF**, v. 19, n. 1, p. 169-186, jan./jun. 2007.

MERRIAM, Sharan. B. **Qualitative research and case study applications in education**. United States of America: 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOL, Annemarie. **The body multiple: ontology in medical practice**. Durham: Duke University Press, 2002.

MORAES, Liege Viviane dos Santos de. **A dinâmica da aprendizagem gerencial** - o caso do Hospital Moinhos de Ventos. 2000. 233f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MUNSON, Sean. Website Meetups and Community. **AHS Capstone Projects**. Paper 2, 2006.

NICOLINI, Davide. Practice as the site of knowing. **Organization Science**, Articles in Advance, p. 1-19, 2010.

NICOLINI, Davide; GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora. Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. In: \_\_\_\_\_. **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**. New York: M.E. Sharpe, 2003.

NOVAES, Sylvia Caiuby. A construção de imagens na pesquisa de campo em antropologia. **Illuminuras**, Porto Alegre, v. 13, n. 31, p. 11-29, jul./dez. 2012.

ORLIKOWSKI, Wanda Janina. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.

\_\_\_\_\_. Material knowing: the scaffolding of human knowledgeability. **European Journal of Information Systems**, v.15, n. 5, p. 522-524, 2006.

\_\_\_\_\_. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.

PASSOS, Eduardo; BARROS, Regina Benevides de. Pista 1 - A cartografia como método de pesquisa-intervenção. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. da (Org.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015a. p. 17-31.

PASSOS, Eduardo; BARROS, Regina Benevides de. Pista 8 - Por uma política da narratividade. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. da (Org.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015b. p. 150-171.

PASSOS, Eduardo; EIRADO, André do. Pista 6 - Cartografia como dissolução do ponto de vista do observador. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. da (Org.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 109-130.

PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia. Sobre a validação da pesquisa cartográfica: acesso à experiência, consistência e produção de efeitos. **Fractal, Revista de Psicologia**, v. 25, n. 2, p. 391-413, 2013.

PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia; ESCÓSSIA, Liliana da (Org.). **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

PATERSON, Barbara. L.; BOTTORFF, Joan. L.; HEWAT, Roberta. Blending observational methods: possibilities, strategies and challenges. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 2, n. 1, p. 29-38, 2003.

PAULON, Simone Mainieri. A análise de implicação como ferramenta na pesquisa-intervenção. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 3, 2005.

PAWLOWSKI, Charlotte. Skau; ANDERSEN, Henriette. Bondo; TROELSEN, Jens; SCHIPPERIJN, Jasper. Children's physical activity behavior during school recess: A pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go-along interview. **Plos One**, v. 11, n. 2, 2016.

PETTIT, Krista; CROSSAN, Mary; VERA, Dusya. Organizational learning and knowledge processes: a critical review. In: LANGLEY, Ann; TSOUKAS, Haridimos. **The SAGE Handbook of process organization studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2016. p. 481-196.

PIPER, Monica. **E2F Communities: Connecting the Online and Off-line Worlds**. 2012.

POZZEBON, Marlei; DINIZ, Eduardo Henrique; MITEV, Nathalie; VAUJANY, François-Xavier de; CUNHA, Miguel Pina e; LECA, Bernard. Joining the Sociomaterial Debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 536-541, nov./dez. 2017.

PUTNAM, Robert D. **Bowling Alone**. New York: Simon & Schuster, 2000.

RECKWITZ, Andreas. The status of the material in theories of culture: from social structure to artefacts. **Journal for the theory of social behavior**, v. 32, n. 2, p. 195-217, 2002.

RECUERO, Raquel. Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook. **Verso e Reverso**, v. 68, p. 114-124, mai./ago. 2014.

RHEINGOLD, Howard. **The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.

\_\_\_\_\_. **Net Smart: how to thrive online**. Mit Press, 2012.

RICKEN, Stephen; BARKHUUS, Louise; JONES, Quentin. Going Online to Meet Off-line: Organizational Practices of Social Activities through Meetup. **Communities & Technology**, p. 139-148, jun. 2017.

RIESSMAN, Catherine Kohler. Narrative Analysis. **Encyclopedia of Social Science Research Methods**. SAGE Publications, 2003. Disponível em: [http://sageereference.com/socialscience/Article\\_n611.html](http://sageereference.com/socialscience/Article_n611.html). Acesso em: 15 jan. 2018.

ROSE, Gillian. **Visual methodolgies: an introduction to resourcing with visual materials**. 3. ed. Londres: SAGE, 2012.

ROUSE, Joseph. Two concepts of practices. In: SCHATZKI, Theodore R.; KNORR CETINA, Karin; SAVIGNY, Eike von (eds). **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, 2001. p. 189-198.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da cibercultura: perspectivas, questões e autores**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SANDBERG, Jörgen; DALL'ALBA, Gloria. Returning to practice anew: a life-world perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1349-1368, 2009.

SANDER, Thomas. **E-associations?** Using technology to connect citizens: the case of meetup.com. The Annual Meeting of the American Political Science Association, Washington, DC, 1-4 September, 2005.

SANTOS, Marcos Eduardo dos. Da observação participante à pesquisa-ação: uma comparação epistemológica para estudos em administração. In: **V Encontro de Pesquisadores em Administração da FACEF**, França, 2004.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; SETTE, Ricardo de Souza; TURETA, César. A Estratégia como uma prática social: em busca do que seja "fazer estratégia". **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, 2006.

SCHATZKI, Theodore R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR- CETINA, K.; SAVIGNY, E. V. (Org.). **The practice turn in contemporary**. London: Routledge, 2001. p. 10-23.

\_\_\_\_\_. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.

\_\_\_\_\_. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

\_\_\_\_\_. Organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

SCHATZKI, Theodore. R.; KNORR- CETINA, Karin.; SAVIGNY, Eike. von.V. (Org.). **The practice turn in contemporary**. London: Routledge, 2001

SCOTT, Susan V.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Sociomateriality — taking the wrong turning? a response to Mutch. **Information and Organization**, v. 23, n. 2, p. 77-80, 2013.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SHEN, Cuihua; CAGE, Charles. Exodus to the real world? Assessing the impact of off-line meetups on community participation and social capital. **New Media & Society**, set. 2013.

SHIRKY, Clay. **Lá vem todo mundo**: o poder de organizar sem organizações. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2012.

SIMONS, Iija. Events and online interaction: the construction of hybrid event communities. **Leisure Studies**, v. 38, n. 2, p. 145-159, 2019.

SMITH, Christian; DENTON, Melinda Lundquist. Methodological issues and challenges in the study of american youth and religion. **Department of Sociology**, 2001.

SPRADLEY, James. P. **Participant observation**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1980.

STRATI, Antonio. **Organização e estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SVABO, Connie. Materiality in a practice-based approach. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 360-370, 2009.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamento improvável. Rio de Janeiro, Best Business, 2008.

THANEM, Torkild. Processing the Body: A Comment on Cooper. **Ephemera**, v. 1, n. 4, p. 348-66, 2001.

TJORA, Aksel. Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. **Qualitative Research**, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.

TÖRNBERG, Anton; TÖRNBERG, Petter. Modelling free social spaces and the diffusion of social mobilization. **Social Movement Studies**, v. 16, n. 2, p. 182–202, 2017.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

TURETA, César; ARAUJO, Bruno Félix Von Borell de. Escolas de Samba: trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 111-129, 2013.

TURKLE, Sherry. **Life on the Screen**: Identity in the Age of the Internet. New York: Simon & Schuster, 1995.

\_\_\_\_\_. **Alone together**: Why we expect more from technology and less from each other. New York: Basic Books, 2011.

VAUGHN, Danielle. **MeetUp and Social Capital**: Building Community in the Digital Age. 2015. 672f. Electronic Theses and Dissertations, Media, Film and Journalism Studies, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados**. Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D.M. (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p.13-28.

WANG, Hua; WELLMAN, Barry. Social connectivity in America: Changes in adult friendship network size from 2002 to 2007. **American Behavioral Scientist**, v. 53, n. 8, p. 1148-1169, 2010.

WEBER, Lílian. **PRODUZIR(NOS) ponto COM**: a constituição do coletivo 'Rede HumanizaSUS' e a produção cooperativa. 2012. 214f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

WEBSTER, Frank. What information society? **The Information Society**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 1994.

WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing**. Reading: Addison-Wesley, 1979.

WEINBERG, Bruce; WILLIAMS, Christine. The 2004 Us Presidential Campaign: Impact of Hybrid Off-line and Online 'MeetUp' Communities. **Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice**, v. 8, n. 1, p. 46-57, 2006.

WENGER, Étienne. **Communities of Practice**: Learning, Meaning and Identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, Étienne; MCDERMOTT, Richard Arnold; SNYDER, William. **Cultivating Communities of Practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WHITTINGTON; R.; The practice turn in organization research: towards a disciplined transdisciplinarity. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, p. 183-186, 2011.

XU, Tong; ZHONG, Hao; ZHU, Hengshu; XIONG, Hui; CHEN, ENHONG; LIU, Guannan. Exploring the Impact of Dynamic Mutual Influence on Social Event Participation. **SIAM International Conference on Data Mining**, 2015.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista em profundidade com organizadores

### Sobre sua história de vida e trajetória

1. Você poderia me contar sobre sua trajetória de vida até chegar aqui?
2. Na sua história de vida, você já se envolveu com trabalhos voluntários?
  - a. Se sim, quais? Relate.
3. Como você se envolveu com esse projeto?
4. O que te despertou interesse nesse grupo meetup?

### Sobre as práticas relacionadas à organização do grupo

1. Conte a história de como este grupo foi criado.
  - a. Por que?
2. Quem coordena (s) o grupo?
  - a. Como? Comente
3. Como as reuniões são organizadas? Exemplifique.
4. Há algum investimento financeiro dos organizadores?
  - a. E dos participantes? Por que?
5. Há relação desse grupo com outros grupos de interesse similar? Exemplifique.
6. Existem conexões com outras organizações? Por que? Relate uma situação.
7. Quais os objetivos das reuniões?
8. Como é feita a comunicação das ações do grupo? Exemplifique.
  - a. Quem e para quem?
  - b. Qual o conteúdo?

### Sobre sua participação no grupo

1. Como funciona o seu trabalho no meetup? Relate.
2. Descreva quais as suas contribuições?
3. Como a sua participação organizando os *meetups* interfere na sua vida profissional?
4. E na sua vida pessoal?
5. O que as demais pessoas dizem a você quando você busca apoio para a realização dos *meetups* (solicitação de espaço, palestrante, coffee)? Conte uma situação.
6. Qual você acha que é a contribuição desse *meetup* para os participantes?
7. De que maneira você acredita que os *meetups* contribuem para os membros participantes?
8. Como você tenta garantir que o grupo atinja seu objetivo? Exemplifique.
9. O que você mais gosta no trabalho de organização dos encontros? Exemplifique.
10. E o que não gosta? Exemplifique.
11. Se você tivesse que orientar alguém que esta iniciando no papel de organizador, quais seriam as sugestões? Por que?