

Artigo

**CULTURA DA PRÁTICA COMO CATEGORIA RELEVANTE NO
PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE PP: EXEMPLOS BRASILEIROS**

**PRACTICE CULTURE AS A RELEVANT CATEGORY ON THE PUBLIC
POLICY PLANNING: BRAZILIAN EXAMPLES**

**CULTURA DE LA PRÁCTICA COMO CATEGORÍA RELEVANTE EN LA
PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE PP: EJEMPLOS BRASILEÑOS**

Roberto Bernardes Junior

Doutorando em Administração, Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: robertoitalia@gmail.com

Renato Telles

Doutor em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: rtelles1@gmail.com

Everton Aristides Margueiro

Doutorando em Administração, Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: emargueiro@gmail.com

Aline Ramos de Lima

Doutorando em Administração, Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: alineramoslim@gmail.com

Ernesto Michelangelo Giglio

Pós-Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: ernesto.giglio@gmail.com

Roberto Bazanini

Doutor em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: roberto.bazanini@docente.unip.br

RESUMO

A cultura da prática pode ser entendida como costumes, hábitos e rotinas, que se caracterizam por uma conduta inercial. Embora reconhecida como perspectiva significativa pela literatura, essa categoria é raramente investigada nos casos falhas de projetos de Políticas públicas, envolvendo em geral questões relacionadas a temas como governança, oportunismo e recursos. O objetivo do presente estudo focalizou a relevância da cultura da prática como categoria relevante no sucesso ou insucessos de Políticas públicas voltadas

DOI: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v13n2-47-2024>

Submitted on: 07.17.2024 | Accepted on: 07.26.2024 | Published on: 07.31.2024

para sustentabilidade. Tendo, como referencial teórico, uma das matrizes de categorias mais frequente na literatura, foram desenvolvidas investigações críticas em três projetos brasileiros, considerando reciclagem, sustentabilidade de oceanos e mobilidade urbana. A coleta de dados foi realizada a partir de fontes secundárias, verificando-se a presença de marcadores preconizados na matriz de categorias para as três situações investigadas. Nos casos observados, foram identificadas evidências de comportamentos e ações associadas à cultura da prática, a partir de uma ética da individualidade e de busca de protagonismo, dificultando a implementação de ações coletivas. A contribuição do trabalho, oferecendo implicações teóricas e gerenciais, relaciona-se à proposição de um conceito operacional de cultura, possibilitando a realização de pesquisas acadêmicas e planos gerenciais de ajustes em programas de Políticas públicas voltadas para as ODS.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Cultura da Prática. Desenvolvimento Sustentável. ODS.

ABSTRACT

Culture of practice can be understood as customs, habits, and routines, characterized by inertial conduct. Although recognized as a significant perspective in the literature, this category is rarely investigated in cases of public policy project failures, which generally involve issues related to governance, opportunism, and resources. The objective of the present study focused on the relevance of the culture of practice as a significant category in the success or failure of public policies aimed at sustainability. Using one of the most frequently referenced matrices of categories in the literature as the theoretical framework, critical investigations were conducted on three Brazilian projects, considering recycling, ocean sustainability, and urban mobility. Data collection was carried out using secondary sources, verifying the presence of the variables recommended in the category matrix for the three failure situations. In the observed cases, evidence of behaviors and actions associated with the culture of practice was identified, based on an ethic of individuality and the pursuit of protagonism, hindering the implementation of collective actions. The contribution of the work, offering theoretical and managerial implications, relates to the proposition of an operational concept of culture, enabling the conduct of academic research and the development of managerial plans for adjustments in public policy programs aimed at the SDGs.

Keywords: Public Policies. Culture of Practice. Sustainable Development. SDGs.

RESUMEN

La cultura de la práctica puede entenderse como costumbres, hábitos y rutinas, que se caracterizan por una conducta inercial. Aunque reconocida como una perspectiva significativa por la literatura, esta categoría rara vez es investigada en los casos de fallas en proyectos de PP, que generalmente involucran cuestiones relacionadas con temas como la gobernanza, el oportunismo y los recursos. El objetivo del presente estudio se centró en la relevancia de la cultura

de la práctica como una categoría importante en el éxito o fracaso de las PP orientadas hacia la sostenibilidad. Teniendo como referencia teórica una de las matrices de categorías más frecuentes en la literatura, se llevaron a cabo investigaciones críticas en tres proyectos brasileños, considerando reciclaje, sostenibilidad de los océanos y movilidad urbana. La recolección de datos se realizó a partir de fuentes secundarias, verificándose la presencia de marcadores establecidos en la matriz de categorías para las tres situaciones investigadas. En los casos observados, se identificaron evidencias de comportamientos y acciones asociadas a la cultura de la práctica, a partir de una ética de la individualidad y de la búsqueda de protagonismo, dificultando la implementación de acciones colectivas. La contribución del trabajo, ofreciendo implicaciones teóricas y gerenciales, se relaciona con la proposición de un concepto operacional de cultura, posibilitando la realización de investigaciones académicas y planes gerenciales de ajustes en programas de PP orientadas a los ODS.

Palabras clave: Políticas públicas. Cultura de la práctica. Desenvolvimento sustentável. ODS.

INTRODUÇÃO

O tema da implantação de políticas públicas (PP) voltadas para a Agenda 2030 é importante e atual, contando com vários modelos explicativos sobre sucesso e falhas no processo (Borzel, 1998; Fernandes & Almeida, 2019; Souza, 2006). Com a legitimidade do campo de redes, o assunto tornou-se mais complexo, envolvendo múltiplas variáveis, não só centradas no governo (Frey, 2000; Sorensen & Torfing, 2016). A revisão da literatura indica dominância de estudos sobre insucessos processuais (Calmon & Costa, 2013; Leong & Howlett, 2022), influência e mudança de diretrizes políticas (Lotta *et al.*, 2018) e mudanças de controles e hierarquia para uma visão de redes (Cui & Yi, 2020; Klijn, 2014). A variável cultura, em suas várias sub expressões, é citada como categoria importante, mas raramente investigada em pesquisas empíricas (Hudson *et al.*, 2019).

A diversidade de variáveis foi organizada por Hudson *et al.* (2019), agrupando-as em quatro categorias que originam insucessos, as quais são normalmente citadas de forma isolada como: (a) Expectativas excessivamente otimistas; (b) Implementação em governança dispersa; (c) Elaboração de políticas colaborativas inadequadas; e (d) Caprichos do ciclo político. Os

próprios autores, no entanto, afirmam ser um modelo que necessita de testes de verificabilidade e validade, além de reconhecerem limitações relacionadas ao aspecto cultural, cujo tema tem sido tratado de maneira lateral. A perspectiva construída pelos autores é adequada aos propósitos do presente artigo, à medida que contém dois elementos que determinaram sua escolha como modelo organizador a ser utilizado: (I) existe uma visão de redes, de trabalho conjunto coordenado, que é coerente com linhas atuais de pensamento sobre PP e (II) no fluxo da leitura do texto, há referências sobre situações que sugerem paralelismo com a situação brasileira, podendo indicar validade de generalização da organização realizada pelos autores (Klijn, 2014).

Conforme princípios da abordagem social de redes, é razoável se admitir que o problema está na ponta da implementação, onde prestadores de serviços e beneficiários se conectam e desenvolvem (ou não) as condições de implementação (Giglio, 2015). Nesse sentido, a cultura da prática potencialmente assume, como categoria social, relevância para a ocorrência de falhas. Como decorrência do problema delineado, adotou-se como questão de pesquisa: quais seriam as razões de insucessos de PP vinculadas à sustentabilidade?

A cultura da prática como comportamento habitual e validado pela repetição está associada às realidades materiais e sociais da vida e sua repetição facilita o processo de decisão, tornando-se automático ou inconsciente (Bauman, 2012; Thompson, 1998). Além disso a prática se legitima quando repetida por outros. Desse modo, a cultura da prática pode estar alinhada a propósitos e natureza de um programa de política pública de sustentabilidade, incrementando resultados ou oferecendo resistência aos comportamentos exigidos e demandados pelo programa, tornando-se um motivo do fracasso (Chakrabarti & Sanyal, 2017; Vimieiro & Moreira Maia, 2011; Wessler, 2014).

Três PP brasileiras voltadas para sustentabilidade que apresentam falhas na implantação foram selecionadas, tendo como critério a presença de evidências de relação entre falhas e elementos da cultura da prática. Os casos estudados compreendem reciclagem, mobilidade urbana e vida limpa na água, relacionados às ODS Brasil para 2030 da ONU, ligadas a:

- a) Redução de resíduos sólidos e reciclagem (ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis);
- b) Manutenção e preservação de vidas e cobertura de áreas marinhas e costeiras (ODS 14 – Vida na Água);
- c) Urbanização inclusiva e sustentável, com meios de transporte seguros e acessíveis (ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis).

É relevante reconhecer a raridade de estudos empíricos, considerando a categoria da cultura da prática, mesmo a modesta frequência em periódicos de alto impacto voltados para esse campo, como a International Journal of Cultural Policy ([https://www-scopus.ez346.periodicos.capes.gov.br/sourceid/5700163951](https://www.scopus.ez346.periodicos.capes.gov.br/sourceid/5700163951)).

O artigo está estruturado da seguinte forma: (1) Introdução, apresentando-se problema, questão de pesquisa e objetivos; (2) Fundamentação Teórica, abarcando conceitos de PP, redes de PP, governança e cultura da prática; (3) Metodologia, esclarecendo o percurso de levantamento e processamento de dados; (4) Resultados da análise dos dados; (5) Discussão, confrontando-se resultados e bases conceituais e, nesse sentido, identificando-se contribuições do estudo; e (6) Considerações Finais, discutindo-se implicações teóricas e gerenciais pela inclusão da categoria cultura de prática em estudos e gestão de insucessos de projetos de PP orientadas para a sustentabilidade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

Redes de PP

Política pública significa o conjunto de ações e medidas adotadas por um ator governamental para a solução de problemas de ordem individual, como alimentação, e social, como transporte (Borzel, 1998; Frey, 2000; Matland, 1995). A partir desse conceito, pode-se avaliar sob duas perspectivas as falhas de um projeto: (a) pelos indicadores de resultados, seguindo a linha dos indicadores da Agenda 2030; (b) pelos processos do grupo que produz e recebe o bem ou serviço. Trabalhos como os de Hudson *et al.* (2019) e Sorensen & Torfing (2016) seguem a segunda perspectiva. Nesses trabalhos, encontram-se

as categorias de planejamento equivocado e excesso de burocracia como fatores de falhas. Outro motivo de falha é a ausência de governança ou predominantemente formal (Haque & Ntim, 2018; Zürn, 2018).

Conforme a linha atual de pensamento, as PP podem ser analisadas na perspectiva de redes (Klijn & Koppenjan, 2015). O formato de redes considera que existem três eixos que caracterizam um grupo: (a) complexidade de tarefas; (b) interdependência; (c) governança formal e colaborativa (Giglio, 2015). Aplicado ao campo de PP, a complexidade de tarefas significa que cada projeto demanda especialidades que atores isolados não dominam, demandando interação e, assim, um campo da interdependência. Para agir em conjunto é necessário existirem mecanismos de ações coletivas, relacionadas à emergência da governança, que se manifesta formalmente, nas leis e práticas normatizadas e legitimadas e também na governança colaborativa, relacionada aos ajustes realizados localmente por cada grupo (Ansell & Gash, 2008).

Pode-se inferir que as falhas dos projetos, nessa perspectiva, são desdobramentos e conjunções desses três eixos, como, por exemplo, ausência de especialistas nas tarefas ou fracasso dos sistemas de ações interdependentes ou ainda falhas de governança, no sentido de papéis, funções, regras de decisão e de produção (Rohrig, Franciane Alba; Zasso, Silvia Maria Batistela; Wakulicz, 2007). Cui & Yi (2020) relatam que as falhas de um programa de uso da água referem-se aos papéis dos agentes e falhas de integração, porque predomina uma cultura do individualismo. Nessa linha, estudos mais antigos ressaltavam a questão do papel e da hierarquia em PP (Agranoff & McGuire, 2003).

Outro fator de falha apontado é a ausência da governança colaborativa, isto é, a dificuldade ou incapacidade de agir em conjunto (Ansell & Gash, 2008). Estudos brasileiros de programas de formação de redes (Balestrin *et al.*, 2010) indicavam a dificuldade de empresários em pensar e agir coletivamente, por adotarem modelos mentais de ação isolada e de competição. Nessa diferença entre a prática de ação coletiva esperada e a dominância de modelos de ações isoladas surgem conflitos de interesses (Hudson *et al.*, 2019; Leong & Howlett, 2022). Nesse sentido, verifica-se a convergência dos estudos quanto à questão

da mudança, ou a adaptação dessas práticas, depender de uma governança formal e colaborativa capaz de coordenar a ação coletiva.

Governança Colaborativa

O conceito de governança colaborativa pode ser relacionada ao exercício coletivo de processos como acordos, negociações, decisões ou regras ajustadas pelo próprio grupo responsável pela realização de uma tarefa (Giglio *et al.*, 2020). A proposição sobre governança colaborativa anterior vai ao encontro de propostas seminais como processo de resolução de conflitos através de acordos entre os atores (Williamson, 1987) ou construção de soluções por interações sociais não baseada nos contratos formais ou nos aspectos econômicos (Zaheer e Venkatraman, 1995).

A governança colaborativa possibilita coesão e equilíbrio nas relações da rede, por meio dos acordos informais, dificilmente viável com base apenas em contratos formais (Grandori & Soda, 2006). Nesse processo de ajuste e criação de regras, pode ocorrer que objetivos individuais se ordenem com os objetivos coletivos (Albers, 2010). Confiança e comprometimento, como categorias sociais, são antecedentes necessários para a emergência da governança colaborativa (Giglio *et al.*, 2020). A partir dessa lógica, as falhas de projetos públicos potencialmente decorrem da ausência de acordos que caracterizam a governança colaborativa. Nesse sentido, a ausência da governança colaborativa implica inexistência da necessidade de câmbio de conduta dos atores, remetendo à natural manutenção de comportamentos e hábitos pessoais, situação que conduz ao conceito de cultura da prática.

Cultura da Prática

Thompson (1998) pode ser considerado um dos autores seminais do conceito de cultura da prática, referindo-se a costumes, hábitos e rotinas, que se caracterizam por uma conduta inercial e, de certa forma, acrítica e inconsciente. A prática está associada a realidades materiais e sociais da vida e sua repetição facilita o processo de decisão, tornando-se automático, sendo legitimada quando repetida por outros. Esse tipo de comportamento conflita ou é inibido em

situações demandando novas condutas, resultantes de mudança ou inovações, implicando alterações de configuração de ordem e/ou de formas de produção e consumo. Nestes casos a prática pode se apresentar como resistência ou passível de modificação e adaptação a novas realidades (Bauman, 2012; Thompson, 1998). Essa posição de conflito, resistência e adaptação foi discutida de forma mais flexível, entendendo a prática não como uma ação mecânica, mas sim um contínuo resultado da dialética entre situação e hábito. Assim, o hábito teria uma componente de ação, que pode se adaptar às condições atuais, viabilizando uma abordagem de convencimento dos atores envolvidos nos projetos favorecendo o sucesso em modificar a cultura da prática (Bourdieu, 2002).

Um ponto importante e convergente dos autores é que a cultura da prática não indica um comportamento privado, mas uma comunidade que se manifesta nas ações de cada um (Bauman, 2012). Diferentes comunidades, com distintas realidades materiais e sociais, apresentam distintas culturas de prática.

Estudos como da comunidade de Winterthur, na Suíça, relativo ao plano de mobilidade inteligente, obteve adesão dos habitantes, com o uso intensivo de bicicletas. Em relato na Conferência Euram-2022, a gestão do programa seguiu a ideia da micromobilidade, alinhada à cultura de prática dos moradores, obtendo êxito no programa. Na Nova Zelândia um programa de redução dos riscos de ataques cardíacos mesclou os conhecimentos médicos com a cultura da prática kaupapa Maori, que zela pelo bem estar da comunidade. O conjunto das inovações médicas e das práticas culturais locais determinou o sucesso do programa (Rolleston *et al.*, 2022). No mesmo sentido, o estudo sobre a proteção de áreas históricas levantou 90 práticas dos habitantes dos locais investigados, as quais contribuíam significativamente para a preservação das áreas (Santangelo *et al.*, 2022). Os autores comentaram que apenas a diretriz das PP não é suficiente para o sucesso do programa. A mesma conclusão foi relatada por um estudo sobre uma comunidade chinesa numa região turística (Zuo *et al.*, 2022).

Esses estudos sustentam a proposição da presença da cultura da prática como categoria relevante no sucesso de projetos públicos. Assim, é defensável,

como tese, o resultado de projetos de PP, sucesso ou falha, sendo impactado pela cultura de prática de cada comunidade envolvida, remetendo à sua inclusão como categoria saliente na investigação de falhas de projetos públicos, aperfeiçoando qualidade das análises e da gestão desses.

Matriz de Categorias de Motivos de Falhas em PP

Hudson *et al.* (2019) apresentaram uma organização das categorias frequentemente citadas como causas de falhas em projetos de PP, constituídas por:

- 1 – Expectativa excessivamente otimista;
- 2 – Governança dispersa;
- 3 – Política colaborativa inadequada; e
- 4 – Caprichos do ciclo político.

A Tabela 1 apresenta as categorias e sinais/evidências relacionadas às falhas de projetos de PP.

Tabela 1 - Categorias e sinais/evidências relacionadas a falhas em PP

CATEGORIAS	SINAIS E EVIDÊNCIAS DE FALHAS
1. Expectativa excessivamente otimista	1.1 ignorância sobre a complexidade do projeto 1.2 falha na base de evidências (dados/custos/prazos/benefícios/riscos) 1.3 falha de previsão de engajamento/atores (colaboração, empatia etc.) 1.4 falha na previsão de comprometimento dos participantes
2. Governança dispersa	2.1 falha na condução segundo regras acordadas 2.2 presença de regras confusas 2.3 regras conflitantes com a tarefas 2.4 falta de clareza sobre papéis e funções 2.5 burocracia dominante, dificultando os ajustes necessários
3. Política colaborativa inadequada	3.1 falta de integração dos trabalhos 3.2 inexistência de modos de produção horizontal e vertical 3.3 hierarquia conflituosa (líderes não reconhecidos por participantes) 3.4 falta de motivação (cada ator realizando o mínimo que lhe interessa)
4. Caprichos do ciclo político	4.1 visão de curto prazo 4.2 existência de interesses particulares ou de pequenos grupos 4.3 promoção e financiamento de projetos que se contrapõem ao atual 4.4 promoção política de projetos que ficam apenas no papel

Fonte: Adaptação de Hudson *et al.* (2019).

Matriz de Categorias de Hudson: Uma Análise Crítica do Modelo

Com o objetivo de avaliar-se o potencial da Matriz de Hudson (ou Matriz de categorias citadas como motivos de falhas em PP de Hudson *et al.*, 2019) realizou-se uma revisão da estrutura conceitual do modelo. Para cada uma das

4 categorias, foram investigados os sinais ou evidências de falhas, averiguando-se seu suporte teórico:

- Expectativa excessivamente otimista

1.1 e 1.2: Estado e empresas são responsáveis por avaliar a complexidade do projeto e coletar informações a respeito da sua viabilidade a partir de dados sobre custos, prazos, benefícios e riscos (Battilana & Lee, 2014; Thornton, 2004; Wang *et al.*, 2019);

1.3 e 1.4: Comunidade e Estado são responsáveis por planejar e promover participação e comprometimento dos atores envolvidos (Besharov & Mitzinneck, 2020; Ocasio *et al.*, 2015).

- Governança dispersa

2.1 e 2.4: Estado e empresas são responsáveis por cumprimento das regras acordadas e definição clara de papéis e funções (Battilana & Lee, 2014; Wang *et al.*, 2019; Zilber, 2016);

2.2, 2.3 e 2.5: Estado é responsável pelo estabelecimento de normas claras e coerentes com as tarefas e mitigação de burocracia desnecessária (Glyniadaki, 2021; Vosselman & Meer-Kooistra, 2009).

- Política colaborativa inadequada

3.1, 3.2 e 3.3: Estado e empresas são responsáveis pela promoção da integração de ações e operações, definição de modos de produção eficientes e garantia de hierarquia funcional (Glyniadaki, 2021; Zilber, 2016);

3.4: Comunidade e empresas devem possuir um papel relevante na motivação dos atores, à medida que sua ausência potencialmente relaciona-se com a presença de interesses divergentes (Glyniadaki, 2021; Ponte & Pesci, 2022; Vosselman & Meer-Kooistra, 2009);

- Caprichos do ciclo político

4.1, 4.2, 4.3 e 4.4: Agente(s) político(s) responsável(eis) em função da estrita relação com decisões políticas de curto prazo, interesses particulares e promoção de projetos com objetivos políticos (Pache & Santos, 2013; Zilber, 2016).

Segundo a perspectiva teórica desenvolvida, Estado, empresas, comunidade e os agentes políticos possuem e desempenham papéis distintos nas falhas identificadas, podendo se reconhecer que Estado e empresas são responsáveis por planejamento, gestão e governança, enquanto a comunidade ocupa um papel relevante na participação e motivação dos atores (Battilana & Lee, 2014; Ponte & Pesci, 2022; Vosselman & Meer-Kooistra, 2009). O agente político, nesse sentido, é entendido como a instituição predominante na categoria de caprichos do ciclo político (Ocasio *et al.*, 2015; Tracey, 2012).

METODOLOGIA

A pesquisa pode ser definida como estratégia qualitativa, interpretativa e abdutiva. A perspectiva abdutiva relaciona-se à seleção prévia de categorias de análise e seu ajuste a partir dos dados coletados (Želechowska *et al.*, 2020). A análise foi desenvolvida para três casos de projetos brasileiros de PP voltados para objetivos de desenvolvimento sustentável – ODS, que evidenciam problemas na implantação.

O primeiro projeto envolve reciclagem, iniciado em 2004 em um bairro da cidade de Natal/RN. O segundo projeto focaliza a sustentabilidade de áreas costeiras, tema relevante dentro do projeto mundial da Década de Oceano e tendo início em 2019. O terceiro projeto compreende o problema urbano crescente de mobilidade, em linha com os esforços mundiais das últimas três décadas de construção de soluções de mobilidade que sejam sustentáveis e independentes de energia fóssil. O objeto de análise é o projeto de expansão e ajuste da malha viária de bicicleta na cidade de São Paulo, que iniciou em 2015.

Os três casos foram selecionados pela sua relevância considerando a Agenda 2030, pois se relacionam às ODS 11, ODS 12 e ODS 14 e pelo acesso às informações sobre a história desses projetos. Os dados coletados originaram-se de fontes secundárias, especialmente relatórios do governo e de gestores envolvidos, notícias da mídia e documentos detalhando o programa. Para cada fonte, utiliza-se a análise temática do conteúdo, ou seja, cada fragmento sobre um assunto é analisado conforme seu conteúdo, sua relação com as categorias selecionadas (Neuendorf, 2017). Cada caso é apresentado isoladamente e

analisado, particularmente compondo as categorias propostas por Hudson *et al.* (2019) e cultura da prática. Ao final, é desenvolvida uma análise conjugada, considerando a sustentação ou não da proposta de inclusão da categoria cultura da prática.

APRESENTAÇÃO DE CASOS, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Projeto de Reciclagem em Natal - RN

O contexto do caso em análise envolve o problema de lixo urbano de Natal que, atualmente, segundo o IBGE abriga aproximadamente 896.708 pessoas. A cidade de Natal, localizada no Rio Grande do Norte, gera 743 toneladas de resíduos diários, sendo 6 toneladas recicláveis (Bispo, 2013). A coleta seletiva é realizada seguindo-se o Programa Integrado de Coleta Seletiva – PICS, que buscou unir esforços de cooperativas. A implementação, conforme dados levantados, apresenta dificuldades operacionais e financeiras, devido principalmente a fatores como falta de gestão, controle, cooperação e principalmente descontinuidades das iniciativas do poder público (Tribuna do Norte, 2021 - <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/coleta-seletiva-corre-risco-de-parar-em-natal/507912>).

O Programa PICS foi iniciado em 2004 com o cadastro dos catadores do antigo lixão da cidade organizados em associações (Bispo *et al.*, 2017). Em 2009, o programa ampliou o número de atores participantes por meio de parcerias com médias e grandes empresas, fornecedoras e prestadoras de serviços (Prefeitura do Natal, 2021-
<https://www.prefeitura.natal.br/news/post/464>).

Mudanças de cargos políticos ocorridas entre 2004 e 2009 ocasionaram períodos de descontinuidade do PICS (Bispo, 2013). Em 2009, o programa foi retomado, buscando ampliar seu raio de ação para todos os bairros da cidade e com a oferta de facilidades como o uso de galpões por um tempo determinado. Além disso, em 2011, o executivo municipal aprovou a contratação direta das cooperativas para realizar a coleta, com valores da ordem de R\$ 90.000,00 reais por mês e auxílio de uma equipe de educadores ambientais, para conscientização da população sobre a importância da reciclagem.

Deve-se reconhecer que anteriormente a 2011, as cooperativas não eram remuneradas pela coleta, sendo que a prefeitura oferecia auxílio no empréstimo de caminhões nem sempre em condições, propiciando problemas na logística da coleta e não adesão da população, à medida que o material separado não era recolhido (Bispo *et al.*, 2017). Em 2012, a empresa responsável por toda a gestão dos resíduos informou que havia cobertura de 91,18% dos domicílios públicos, com um custo operacional de estimados em 12,5 milhões de reais (SEMARH, 2015 *apud* Bispo *et al.*, 2017). Os resultados indicavam números acima das médias de reciclagem da região nordeste (Tribuna do Norte, 2021). A renda dos catadores, no entanto, era entendida como insuficiente, em torno de R\$ 200 a R\$ 400 por mês.

Adicionalmente, problemas de infraestrutura para processamento dos resíduos estavam claramente identificados. As duas cooperativas que receberam galpões eram equipadas com três prensas, cinco caminhonetes, *big bags*, duas balanças e carrinhos puxados à mão (Bispo *et al.*, 2017, p.14), ou seja, insuficiente para a demanda. A ausência de controle do material coletado e gestão organizada comprometiam as operações (Bispo, 2013). A Tabela 2 sumariza a presença dos sinais e evidências de falhas.

Tabela 2 - Falhas do projeto de reciclagem em bairro de Natal, Rio Grande do Norte

CATEGORIAS	SINAIS E EVIDÊNCIAS DE FALHAS
1. Expectativa excessivamente otimista	1.1 Previsão de volume de coleta superior à capacidade de infraestrutura: Instalações e equipamentos insuficientes, mesmo com apoio financeiro inicial e espaços disponibilizados
2. Governança dispersa	2.1 Ausência de regras e definição de processos: constantes improvisos, ineficiência e conflitos
	2.2 Falta de coordenação de esforços entre poder público e cooperativas
	2.3 Coleta do poder público em locais previsto para cooperativas: viagens perdidas, regras confusas e conflitantes
	2.4 Mudanças recorrentes de gestores: fonte de conflitos sobre regras antigas e novas
	2.5 Ausência de controle efetivo das cooperativas e da prefeitura
3. Política colaborativa inadequada	3.1 Inexistência de colaboração entre atores: implementação inadequada e não negociada com domínio de responsabilidades por esses
4. Caprichos do ciclo político	4.1 Objetivos políticos de curto prazo e trocas de administração pública: descontinuidades e retomadas de projetos
	4.2 Propagandas e planos construídos, sem execução na prática
	4.3 Priorização de interesses particulares de agentes: falta de execução ou vontade política e sobreposição de trabalhos
	4.4 Corte de verba sem prévio aviso: deslocamento de recursos para outros projetos ou objetivos

5. Cultura da prática

- 5.1 **Ausência de cultura de consumo e descarte** → população local sem Hábitos de separação do resíduo e apelo para com o meio ambiente
5.2 **Cultura de valor** → predominância do individualismo
5.3 **Cultura de práticas de representantes do governo** → comportamento de descontinuação de projetos como estratégia de solução para problemas recorrentes ou interrupção de projetos de governos passados e/ou promoção de interesses próprios ou de grupos de influência

Fonte: Elaborado pelos autores.

As influências culturais neste projeto sugerem comportamentos do poder público, apresentando práticas de gestão e condução de PP ineficazes e ineficientes, quanto por parte da cultura da população local, com a ausência de hábitos de separação de material e/ou apelo modesto para com o meio ambiente, comprometendo inclusive a existência futura de cooperativas. Manifesta-se como principal condicionante para o insucesso do projeto de política pública a descontinuidade como prática recorrente, natural e tolerável para poder público e sociedade civil, destacando-se a ausência de atores relevantes, como universidades locais e instituições religiosas.

Projeto de Recuperação de Área Costeira

O projeto Nossos Mares teve seu início em 2019 com o objetivo de coleta de lixo do mar e tratamento dos resíduos nas zonas costeiras das cidades de Bertioga, Guarujá e Santos, desenvolvido pela Secretaria de Meio Ambiente do Guarujá -SEMAM, em parceria com a instituição SOS Rio do Peixe e os pescadores da Praia do Perequê – Guarujá/SP (GUARUJÁ, 2021). O projeto cumpre as obrigações legais da Prefeitura de Guarujá, conforme a Lei Federal Nº 12.305/2010 – Política Nacional de Resíduos Sólidos (Silva *et al.*, 2010) e o alinhamento das ações de acordo com os objetivos da Agenda 2030, em especial a ODS12 e ODS14.

A coleta do lixo é realizada pelos próprios pescadores, por meio das redes de arrasto da coleta de camarão, sendo os resíduos retirados submetidos à gravimetria, triagem e destinação final adequada. As tarefas são apoiadas por biólogos e estagiários envolvidos no projeto, que auxiliam e orientam na separação, classificação e quantificação do lixo coletado, assim como promovem a educação ambiental da comunidade. As tarefas são divididas conforme especificidades e habilidades dos atores. A Prefeitura de Guarujá apoia com o

fornecimento de sacos plásticos, luvas de proteção e sistema de coleta seletiva, promovendo integração e coordenação das políticas de meio ambiente, fornecendo relatórios periódicos com resultados do projeto e envolvendo os atores com responsabilidade compartilhada (fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes) na discussão de ações de combate ao lixo no mar, voltadas à estruturação e implementação de sistemas de logística reversa.

Durante o andamento do projeto algumas ações foram bem-sucedidas, como a coleta do lixo no mar, mutirões de limpeza da orla e palestras/oficinas para a comunidade. Outras ações demandaram ajustes, como a irregularidade da entrega dos materiais necessários para a tarefa. Outras necessidades foram identificadas, como o pagamento dos pescadores pela atividade realizada, auxílio financeiro para manutenção e abastecimento das embarcações e investimentos em infraestrutura para a triagem e gravimetria dos resíduos.

A investigação do gestão e condução do projeto Nossos Mares, segundo a perspectiva de categorias frequentes em falhas de PP, proposta por Hudson *et al.* (2019), está apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 - Falhas do projeto Nossos Mares para recuperação de área costeira

CATEGORIAS	SINAIS E EVIDÊNCIAS DE FALHAS
1. Expectativa excessivamente otimista	1.1 Dimensões da tarefa subestimadas 1.2 Custos e recursos subestimados para a realização da tarefa 1.3 Demandas emergentes não previstas: comprometimento da realização de tarefa por atores (materiais, estruturas, atores) 1.4 Comprometimento insuficiente dos participantes: atrasos da prefeitura, como não entrega de materiais
2. Governança dispersa	2.1 Tarefas não planejadas a priori: origem de atrasos e recursos adicionais, com falhas associadas a desperdícios de recursos
5. Cultura da prática	→ Não foram observadas falhas relevantes. Pelo contrário, constata-se: - desenvolvimento consistente da cultura da coleta contínua de lixo, mesmo sem o apoio necessário, que se firmou com relatos do impacto positivo para a pesca do camarão (redução dos resíduos sólidos nas redes de pesca) - estabelecimento da cultura de transporte de resíduos sólidos para o ponto de coleta instalado em terra (antes devolvidos ao mar na pesca)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A cultura da prática no Projeto Nossos Mares não constitui motivo de falha, segundo os dados considerados, verificando-se de forma positiva a

existência de fatores culturais percebidos como benéficos e convergentes aos objetivos do projeto. A presença da cultura da prática remete ao fortalecimento, estímulo e construção de novos comportamentos e hábitos no manuseio dos resíduos sólidos encontrados nas redes de arrasto do camarão. Ressalta-se neste caso a participação de universidades e OSCIPs, fornecendo suporte na compreensão técnica do fenômeno e na divulgação de ações e comportamentos desejados. Dessa forma, pode-se admitir que o sucesso de um projeto local pode ser modelo de adoção e generalização para regiões mais amplas (Araújo & Álvarez, 2014).

Projeto de Mobilidade Urbana na Cidade de São Paulo

O município de São Paulo instituiu o plano de mobilidade em 2015, como instrumento de gestão do Sistema Municipal de Mobilidade Urbana até o ano de 2030, com o objetivo de atender a orientação da Lei Federal nº 12.587/12, que estabeleceu a Política Nacional de Mobilidade Urbana – PNMU (SÃO PAULO – CIDADE, PLANMOB-SP, 2015). Para essas políticas, o termo Mobilidade Urbana se alinha às ODS para 2030, pois sustenta que a bicicleta corresponde um meio de transporte ativo “intermodal” que promove inclusão social, redução de custos e poluentes relacionados às mudanças climáticas (Olekszechen *et al.*, 2016).

Entre os anos de 2014 e 2022, 500 km de ciclovias foram criados no município de São Paulo com capacidade para até 25 mil trajetos de 2000 metros, equivalendo 50 mil km por dia. A implantação inicial tomou por base a tendência observada de anos anteriores, com o aumento de 400% de usuários de bicicleta nos últimos 20 anos (1997-2017), sem considerar que em números absolutos, este aumento passou a representar apenas 1,4 mil trajetos/dia (CMSP, 2008, 2017). Assim, as novas ciclovias foram instaladas e expandidas por toda a capital paulistana, com a expectativa de absorver a tendência de aumento exponencial, que não se concretizou.

Entre os problemas relatados nos dados coletados, especialmente as pesquisas da Companhia do Metropolitano (CMSP, 2008, 2017), identificou-se a falta de compartilhamento do planejamento, implantação e diretrizes de

governança entre as regionais (subprefeituras) e outros órgãos de controle (Estaduais e Municipais) para dirimirem questões comuns sobre: definição dos locais de implantação; integração entre os diferentes modais; falta de mapeamento prévio da usabilidade e impactos, para determinar a quantidade de usuários e reflexos dos espaços compartilhados com outros modais; compras públicas descentralizadas; padronização das instalações; elevado custo orçamentário e remoção da estrutura implantada, pela retirada da pintura de solo e da sinalização que conflitavam espaços com o de pedestres.

A análise dos dados e contextos considerados, segundo a perspectiva de categorias frequentes em falhas de PP, proposta por Hudson *et al.* (2019), está apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 - Falhas do projeto de Mobilidade Urbana na cidade de São Paulo

CATEGORIAS	SINAIS E EVIDÊNCIAS DE FALHAS
1. EXPECTATIVA EXCESSIVAMENTE OTIMISTA	1.1 Planejamento inconsistente: desconsideração de distintos interesses dos usuários (intermodal e recreação) 1.2 Excesso de dimensionamento: 500 km de ciclovia / 2,8 km uso diário 1.3 Aumento de usuários de bicicleta: (400%) conduzindo à expectativa falsa de adesão maciça da população (dados: 32% de transporte intermodal na área implantada)
2. GOVERNANÇA DISPERSA	2.1 Ausência de clareza de diretrizes: padronização e evidênciação de implantação difusa e sem critérios claros, sendo realizada em ruas e bairros isolados (ligada a metas de km de implantação) e sem conexão com outros modais 2.2 Falta da participação de entes governamentais e sociedade civil: autonomia de subprefeituras para determinar locais de implantação, sem consulta, resultando em vias subutilizadas e redução de mobilidade do tráfego de outros modais, como veículos automotores e pedestres
3. POLÍTICA COLABORATIVA INADEQUADA	3.1 Ausência de participação de entidades de outras esferas: estados e união, além da sociedade civil, comprometem processos colaborativos de apoio técnico, logístico e de integração, mitigando falhas (itens 1 e 2).
4. CAPRICHOS DO CICLO POLÍTICO	4.1 Necessidade de realização no curto prazo: vias escolhidas e criadas rapidamente (um ano e meio para fim do mandato) 4.2. Exclusão colaborativa de outras entidades: ausência de conexão com grupos políticos diferentes, com processos decisórios descentralizados por região (subprefeituras), resultando em custos de para instalação e desinstalação de ciclovias com sinalização inadequada e em regiões que inviabilizavam o tráfego de outros modais

5. CULTURA DA PRÁTICA

- 5.1 **Cultura de gestão** → comportamento de replanejamento posterior ao reconhecimento de resultados falhos (com ausência de planos de contingência sistêmicos de viabilidade)
- 5.2 **Cultura de uso** → resistência dos usuários de outros modais compartilhar e dividir espaços em vias públicas (pedestres, carros e motocicletas)
- 5.3 **Cultura de rotina de vida** → resistência da população à instalação de ciclovias em suas ruas e em seus bairros
- 5.4 **Cultura de prática de mobilidade** → aproveitamento/uso indevido das ciclovias por motociclistas, pedestres e carreteiros

Fonte: Elaborado pelos autores.

O projeto de Mobilidade Urbana na cidade de São Paulo, cujos resultados remanescentes remetem ao insucesso do empreendimento, quando analisado sob as lentes das categorias relacionadas a falhas em PP propostas por Hudson *et al.* (2019), indicam que a cultura de prática dos gestores responsáveis pela implantação e os hábitos dos consumidores não foram efetiva e devidamente considerados. As indicações sinalizadas por dados coletados e informações disponíveis esclarecem que o conceito do projeto da política pública em estudo ignorou componentes fundamentais para seu sucesso. Entre essas indicações, a perspectiva de comportamentos e hábitos continuados, sintetizado pela cultura da prática, por agentes públicos e população convergem com necessidade de reconhecimento e construção de estratégias de câmbio comportamental que potencializem o sucesso de projetos de PP.

Como medida na busca de correções de curso do projeto de Mobilidade Urbana na cidade de São Paulo, um novo plano viário foi apresentado em 2019. Verificou-se maior participação de entidades representativas de outras esferas de governo, compreendendo novos atores, como organizações ligadas à mobilidade pública (Metrô, CPTM, SPTrans, DNIT e DETRAN e CET), especialistas de desenvolvimento urbano e associações com ligações ao objetivo da política pública. No entanto, não se observou, até o momento, campanhas ou movimentos dirigidos à mudança da cultura de prática dos usuários, incluindo ações nas escolas.

DISCUSSÃO

As categorias e variáveis organizadas por Hudson *et al.* (2019) mostraram-se operacionais ao oferecem base para a discriminação da presença

ou ausência de sinais ou evidências de falhas nos projetos analisados. Essa propriedade não valida o modelo, mas aponta para sua funcionalidade. Entretanto, a análise realizada sugere a presença de condicionantes ou potenciais fatores de falhas não relacionados diretamente a governança, estrutura, planos e oportunismo político. A cultura das práticas dos grupos específicos relacionados à reciclagem de resíduos e mobilidade urbana caracteriza-se pela individualidade, busca do protagonismo e imediatismo dos envolvidos na implantação e/ou dos beneficiados pelos programas.

No caso da preservação de áreas costeiras, a consideração da cultura da prática mostrou-se como uma categoria relevante a ser incorporada na abordagem de projetos de PP, podendo ser entendida como uma dimensão de análise, planejamento e gestão importante para o sucesso relativo da sua implementação. Comparado aos outros dois projetos, prestadores de serviços e população beneficiada desenvolveram consciência, educação e cultura de preservação, demonstrando um efetivo câmbio comportamental.

No entanto, transformações na cultura de práticas demandam estratégia, investimento e continuidade (Tian *et al.*, 2018). Os projetos estudados existem há alguns anos e a resistência de práticas introjetadas à mudança não diminuiu ou pouco recuou. Cuidados com destinação de lixo em praias e mares, desvalorização de rituais de separação e limpeza de material reciclável e preferência por locomoção urbana em veículos motorizados permanecem como cultura de práticas arraigadas no Brasil. A mudança de hábito requer um prazo longo, aliado à educação permanente além da ampla divulgação e comunicação sobre como adotar os novos hábitos (Oeij *et al.*, 2017). Essa ação, no entanto, não deve mais ser focada no comportamento individual (Biglan & Embry, 2013), sendo necessário a consideração do sistema social no qual as pessoas estão inseridas, incluindo valores éticos e estilo de vida. No caso da mobilidade urbana, por exemplo, as falhas do passado influenciaram na readequação de um novo plano de expansão, com abertura de participação de outros atores especialistas. No entanto, nos últimos três anos, ainda não se verificam evidências de mudanças da cultura da prática.

A análise dos projetos investigados fornecem indicações relevantes da funcionalidade analítica da matriz de análise de falhas de PP proposta por Hudson *et al.* (2019). Adicionalmente, os resultados aconselham a inclusão de uma categoria adicional à matriz referenciada, representada pela cultura da prática, relacionada a costumes, hábitos e rotinas, que se caracterizam por uma conduta inercial e, de certa forma, acrítica e inconsciente.

Assim, a pesquisa oferece uma contribuição teórica relevante na construção de um modelo de categorias com alcance superior no diagnóstico de causas relacionadas a fracassos de programas públicos, em especial, aqueles orientados para os ODS. A categoria cultura da prática, desse modo, viria a compor com as categorias do modelo de Hudson, Hunter e Peckham (2019), ou seja, (1) expectativa excessivamente otimista, (2) governança dispersa, (3) política colaborativa inadequada; (4) caprichos do ciclo político e, como proposição desse estudo, (5) cultura da prática. Com exceção da categoria expectativa otimista, as outras, incluindo a cultura da prática, referem-se a processos de implementação. Em se considerando abordagem e resultados da pesquisa, o conhecimento prévio das práticas dos atores associadas à natureza da tarefa é ação fundamental para o caminho de gestão de cada programa, tal como exemplificado no caso da cidade de Winterthur.

Adicionalmente, o trabalho desenvolvido fornece um conceito operacional de cultura da prática, com marcadores de evidências que podem ser observadas diretamente ou questionadas em entrevistas, possibilitando replicação do uso desses marcadores em pesquisas futuras. Outrossim, o conceito de cultura da prática adotado proporciona aos gestores a coleta de informações sobre essa categoria no momento de planejamento dos projetos, concentrando esforços em contextos conectados aos resultados pretendidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação das razões de sucesso e falhas de projetos de PP, particularmente voltados à sustentabilidade, é uma questão crítica na busca por evolução e compreensão dos processos envolvidos e aumento da probabilidade de êxito desses projetos. A revisão da literatura indicou diferentes modelos e

indicadores, sendo, na sua maioria, dirigidos aos resultados, e modestas propostas orientadas para processos de implantação ou planejamento dos projetos. Entre os modelos com essa última perspectiva destaca-se o apresentado no artigo de Hudson *et al.* (2019), frequentemente referenciado no base Scopus, apresentando uma organização dos motivos de fracassos de projetos de programas públicos, focalizados no planejamento e implementação. O modelo conceitual também possui o mérito de valorização das ações coletivas, envolvendo, por exemplo, a descrição das falhas de governança ou inadequação de políticas colaborativas.

A partir da discussão da capacidade explicativa do Matriz de categorias citadas como motivos de falhas em PP de Hudson *et al.* (2019) na análise de casos brasileiros, verificou-se prospectivamente a funcionalidade do modelo, constatando-se sua utilidade. Entretanto, a investigação de projetos de PP demandando câmbio comportamental dos atores, individual e coletivamente, não encontrava reconhecimento na proposta de Hudson *et al.* (2019), embora a necessidade de identificação desse contexto fosse crucial.

Nesse sentido, o conceito de cultura de prática oferece uma perspectiva de avaliação do comportamento de instituições e indivíduos, propiciando assim uma apreciação de manutenção ou mudança de condutas, atitudes e procedimentos praticados rotineira e/ou habitualmente. Com relação ao exame dos projetos analisados, a inclusão da cultura de prática, como categoria adicional à matriz de Hudson *et al.* (2019), mostrou-se interessante e útil no levantamento e identificação de causas relacionadas às falhas dos projetos em perspectiva.

Deste modo, a cultura de prática nos casos de reciclagem e mobilidade urbana colaboraram na compreensão de aspectos efetivamente associados ao fracasso desses projetos e ao sucesso do caso de sustentabilidade de áreas costeiras. Deve-se reconhecer que modelo utilizado (com a inclusão da categoria da prática) exibiu funcionalidade e avanços na abordagem de projetos brasileiros, mesmo tendo o modelo original sido construído a partir de exemplos europeus, com cultura distinta.

CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

O estudo sugere a funcionalidade da matriz de categorias citadas como motivos de falhas em PP de Hudson *et al.* (2019), quando considerados os casos brasileiros estudados, mas avança com a proposta de inclusão de uma categoria às quatro apresentadas por Hudson *et al.* (2019). A proposição de um modelo, integrando as cinco categorias utilizadas nessa pesquisa, fornece uma perspectiva mais compreensiva, particularmente na focalização da necessidade de mudanças comportamentais de atores envolvidos para mitigar a probabilidade de fracassos de projetos de PP.

A proposta do artigo, particularmente na proposição da categoria cultura da prática, focaliza a relevância dessa perspectiva na etapa de planejamento de projetos de PP. Sob a perspectiva da gestão, a utilização da matriz de categorias citadas como motivos de falhas em PP de Hudson *et al.* (2019), com a inclusão da categoria cultura da prática, amplia a compreensão e, nesse sentido, a identificação de prováveis causas de falhas desses projetos, mitigando a probabilidade de fracassos de projetos públicos.

O trabalho desenvolvido proporciona uma perspectiva mais compreensiva para o diagnóstico de fracassos de PP. A sugestão da inclusão de um categoria adicional às quatro propostas por Hudson *et al.* (2019) na investigação de projetos de PP desenvolvidas no Brasil mostrou-se oportuna e contributiva. Entretanto, fatores como limitação a três casos, levantamento de fontes secundárias teoricamente não exaustiva e majoritariamente suportada por literatura cinza ou *grey literature* (informação de jornais, revistas e meios jornalísticos com reponsabilidade de editoria) devem ser considerados como ressalvas. A ampliação do número de casos estudados, envolvendo a categoria adicionada, em outras regiões com iniciativas semelhantes voltadas a PP para sustentabilidade e alcance de ODS naturalmente se constituem em iniciativas de interesse.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao PROSUP (Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particular) pela fundamental contribuição proporcionada à continuidade dos estudos e ao progresso científico do país.

REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R., & MCGUIRE, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.
https://www.researchgate.net/publication/264120610_Collaborative_public_management_New_strategies_for_local_governments
- ALBERS, S. (2010). Configurations of Alliance Governance Systems. *Schmalenbach Business Review*, 62(July), 204–233.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1707433
- ANSELL, C., & GASH, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- ARAÚJO, J. F. F. E. DE, & ÁLVAREZ, E. J. V. (2014). REDES DE COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA, PARCERIAS E DESAFIOS DA GOVERNAÇÃO LOCAL/Cross-Border Cooperation Networks, Partnerships and the Challenges of Local Governance. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(3), 803–828.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5160887.pdf>
- BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R. DE S., & JUNIOR, E. R. (2010). O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação. *Revista Da Administração Contemporânea - RAC*, 14(3), 458–477.
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>
- BATTILANA, J., & LEE, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- BAUMAN, Z. (2012). *Ensaio Sobre o Conceito de Cultura* (Zahar (Ed.)).
- BESHAROV, M. L., & MITZINNECK, B. C. (EDS.). (2020). *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises*. Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S0733-558X202069>
- BIGLAN, A., & EMBRY, D. D. (2013). A framework for intentional cultural change. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 2(3–4), 95–104.
<https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2013.06.001>
- BISPO, C., COLOMBO, C., BRAZ, R., MEDEIROS, M., & SOUZA, F. (2017). Coleta Seletiva Em Natal/Rn: Cenário Das Cooperativas De Materiais Recicláveis. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 7(1), 141.

<https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/6793/5429>

BISPO, C. DE S. (2013). Gerenciamento de resíduos sólidos recicláveis: Estudo de caso das cooperativas do município de Natal/RN. In *Natal, RN*. https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/15067/1/CristinaSB_DISSERT.pdf

BORZEL, T. A. (1998). Organizing Babylon - On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*, 76(2), 253–273. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00100>

BOURDIEU, P. (2002). *Esboço de uma Teoria da Prática* (Celta (Ed.)).

CALMON, P., & COSTA, A. T. M. (2013). REDES E GOVERNANÇA DAS PP. *RP3 - Revista de Pesquisa Em PP*, 1. <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/11989>

CHAKRABARTI, R., & SANYAL, K. (2017). The Policymaking Process. In *Shaping Policy in India* (Issue November). <https://doi.org/10.1093/oso/9780199475537.003.0001>

CMSP. (2008). Pesquisa Origem e Destino 2007 - Região Metropolitana de São Paulo. *Pesquisa OD 2007*, 83. <https://transparencia.metrosp.com.br/dataset/pesquisa-origem-e-destino/resource/dd9382bf-fbbe-4ca4-bd32-bf6150a59c4b>

CMSP. (2017). *A mobilidade urbana da região metropolitana de São Paulo em detalhes*. 136.

CUI, C., & YI, H. (2020). What Drives the Performance of Collaboration Networks: A Qualitative Comparative Analysis of Local Water Governance in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1819. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061819>

FERNANDES, I. F. DE A. L., & ALMEIDA, L. D. A. (2019). TEORIAS E MODELOS DE PP: UMA REVISÃO DAS ABORDAGENS SOBRE O PROCESSO DE POLÍTICAS. *Revista Teoria & Pesquisa*, 28(1), 122–146. <https://doi.org/dx.doi.org/10.31068/tp.28105>

FREY, K. (2000). PP: Um Debate Conceitual e Reflexões Referentes à Prática da Análise de PP no Brasil. *Planejamento e PP*, 21, 211–259. <http://www.en.ipea.gov.br/>

GIGLIO, ERNESTO M., RYNGELBLUM, A., & LOPES DE SOUSA JABBOUR, A. B. (2020). Relational governance in recycling cooperatives: A proposal for managing tensions in sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260, 1210–1236. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121036>

GIGLIO, ERNESTO MICHELANGELO. (2015). *Networks: The facts, the format, the concepts*. In GIGLIO, E (edit) *Business Networks concepts, methodologies, and research* (GlobalSouth (Ed.)).

GLYNIADAKI, K. (2021). Toward Street-Level Communities of Practice? The Implications of Actor Diversification in Migration Management in Athens and

Berlin. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 19(3), 258–271.

<https://doi.org/10.1080/15562948.2021.1954740>

GRANDORI, A., & SODA, G. (2006). A Relational Approach to Organization Design. *Industry & Innovation*, 13(2), 151–172.

<https://doi.org/10.1080/13662710600684316>

HAQUE, F., & NTIM, C. G. (2018). Environmental Policy, Sustainable Development, Governance Mechanisms and Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 415–435.

<https://doi.org/10.1002/bse.2007>

HUDSON, B., HUNTER, D., & PECKHAM, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help? *Policy Design and Practice*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378>

KLIJN, E. H. (2014). - E.H. Klijn (2008), *Networks as perspective on policy and implementation in: S.Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. Ring (2008), Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford: Oxford University (Issue February, pp. 118–146). https://www.researchgate.net/publication/259000369_-_EH_Klijn_2008_Networks_as_perspective_on_policy_and_implementation_in_SCropper_M_Ebers_C_Huxham_P_Ring_2008_Handbook_of_Inter-Organizational_Relations_Oxford_Oxford_University_Press_pp_118-146

KLIJN, E. H., & KOPPENJAN, J. (2015). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>

LEONG, C., & HOWLETT, M. (2022). Policy Learning, Policy Failure, and the Mitigation of Policy Risks: Re-Thinking the Lessons of Policy Success and Failure. *Administration and Society*, 54(7), 1379–1401.

<https://doi.org/10.1177/00953997211065344>

LOTTA, G. S., NUNES, A. C., CAVALCANTI, S., FERREIRA, D. D., & BONAT, J. (2018). Por uma agenda brasileira de estudos sobre implementação de PP. *Revista Do Serviço Público*, 69(4), 779–810.

<https://doi.org/10.21874/rsp.v69i4.2917>

MATLAND, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145–174.

<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242>

NEUENDORF, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071802878>

OCASIO, W. C., MAUSKAPF, M., & STEELE, C. (2015). History, Society, and Institutions: The Role of Collective Memory in the Emergence and Evolution of Societal Logics. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2779649>

ODS BRASIL. (2022). *Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://odsbrasil.gov.br/>

OEIJ, P. R. A., GASPERSZ, J. B. R., VAN VUUREN, T., & DHONDT, S. (2017). Leadership in innovation projects: An illustration of the reflective practitioner and

the relation to organizational learning. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0062-3>

OLEKSZECHEN, N., BATTISTON, M., & KUHNEN, A. (2016). Uso da bicicleta como meio de transporte nos estudos pessoa-ambiente. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 36, 355–369. <https://doi.org/10.5380/dma.v36i0.43654>

PACHE, A.-C., & SANTOS, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

PONTE, D., & PESCI, C. (2022). Institutional logics and organizational change: the role of place and time. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 891–924. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09578-6>

ROHRIG, FRANCIANE ALBA; ZASSO, SILVIA MARIA BATISTELA; WAKULICZ, G. J. (2007). Descentralização rumo ao desenvolvimento regional sustentável. *Race*, 6(2), 129–140.

ROLLESTON, A., MISKELLY, P., MCDONALD, M., WILES, J., POPPE, K., & DOUGHTY, R. (2022). Cultural context in New Zealand: incorporating kaupapa Māori values in clinical research and practice. *Health Promotion International*, 37(3). <https://doi.org/10.1093/heapro/daac065>

SANTANGELO, A., MELANDRI, E., MARZANI, G., TONDELLI, S., & UGOLINI, A. (2022). Enhancing Resilience of Cultural Heritage in Historical Areas: A Collection of Good Practices. *Sustainability*, 14(9), 5171. <https://doi.org/10.3390/su14095171>

SILVA, L. I. L. DA, FAVETTI, R. T., MANTEGA, G., TEMPORÃO, J. G., JORGE, M., TEIXEIRA, I. M. V., FILHO, J. R. S., ALMEIDA, M. F. DE, & PADILHA, A. R. S. (2010). *LEI Nº 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm

SORENSEN, E., & TORFING, J. (2016). *Theories of Democratic Network Governance* (PALGRAVE MACMILLAN (Ed.)). <https://doi.org/10.1007/978-0-230-62500-6>

SOUZA, C. (2006). PP: uma revisão da literatura. *Sociologias*, 16, 20–45. <https://doi.org/10.1590/s1517-45222006000200003>

THOMPSON, E. P. (1998). *Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional* (C. das Letras (Ed.)).

THORNTON, P. H. (2004). *Markets from Culture*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503619098>

TIAN, M., DENG, P., ZHANG, Y., & SALMADOR, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A Systematic Literature Review. *Management Decision*, 56(5), 1088–1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>

TRACEY, P. (2012). Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 87–134. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.660761>

VIMIEIRO, A. C., & MOREIRA MAIA, R. C. (2011). Enquadramentos da mídia e o processo de aprendizado social: transformações na cultura pública sobre o tema da deficiência de 1960 a 2008. *E-Compós*, 14(1).

<https://doi.org/10.30962/ec.v14i1.681>

VOSELMAN, E., & MEER-KOOISTRA, J. VAN DER. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 267–283.

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.04.002>

WANG, M. S., SMETS, M., BENTO DA SILVA, J. A., FURNARI, S., GREENWOOD, R., KODEIH, F., QUATTRONE, P., SCHILDT, H., TARABICHI, T., & ZHANG, R. (2019). Towards A Practice-Driven Institutionalism: Exploring Institutional Change In Praxis. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 11194. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.11194symposium>

WESSLER, H. (2014). *Public deliberation and public culture: The writings of Bernhard Peters, 1993-2005: Foreword by Jürgen Habermas.* (Palgrave MacMillan (Ed.); 8th ed.).

https://www.researchgate.net/publication/258086249_Public_deliberation_and_public_culture_The_writings_of_Bernhard_Peters_1993-2005_Foreword_by_Jurgen_Habermas

WILLIAMSON, O. E. (1987). The economic institutions of capitalism. *Journal of Economic Issues*, 21(1), 528–530. <https://www.jstor.org/stable/4225856>

ZAHEER, A., & VENKATRAMAN, N. (1995). Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373–392.

<https://www.jstor.org/stable/2486708>

ŻELECHOWSKA, D., ŻYLUK, N., & URBĄŃSKI, M. (2020). Find Out A New Method to Study Abductive Reasoning in Empirical Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 160940692090967.

<https://doi.org/10.1177/1609406920909674>

ZILBER, T. B. (2016). *How Institutional Logics Matter: A Bottom-Up Exploration* (pp. 137–155). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X201600048A005>

ZUO, D., L. I, C., LIN, M., CHEN, P., & KONG, X. (2022). Tourism, Residents Agent Practice and Traditional Residential Landscapes at a Cultural Heritage Site: The Case Study of Hongcun Village, China. *Sustainability*, 14(8), 4423.

<https://doi.org/10.3390/su14084423>

ZÜRN, M. (2018). *A Theory of Global Governance* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198819974.001.0001>