

**Carolina Dalla Chiesa**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
(UFRGS, Brasil)  
carolinadallachiesa@gmail.com

**Silvia Regina Kihara**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
(UFRGS, Brasil)  
kihara.silvia@gmail.com

# A SOCIABILIDADE E A FORMA DE ORGANIZAR: INTERPRETAÇÕES SIMMELIANAS EM UM PROJETO SOCIAL

## THE SOCIABILITY AND THE WAY OF ORGANIZING: SIMMEL'S INTERPRETATIONS IN A SOCIAL PROJECT

---

### RESUMO

A partir de um estudo de inspiração etnográfica, apresentamos os aspectos que possibilitaram a consecução de um projeto chamado Voto Como Vamos, tendo em vista suas condições de realização: um projeto de conscientização política realizado sem apoio institucional ou financeiro que sustentasse as atividades ao longo de seu planejamento e execução, e sem vínculos formais estabelecidos entre os participantes do projeto. Para tanto, enfocamos uma interpretação do cotidiano organizacional à luz da sociabilidade simmeliana, articulando essa reflexão à maneira pela qual o projeto foi organizado e aos interesses das pessoas que nele atuaram. As conclusões apontam para a compreensão da sociabilidade como um fundamento da ação organizacional, nesse caso, caracterizada como coletivista. Tanto a causa social do projeto como sua forma de organização – horizontal, com pouca hierarquia e informalidade – estão em intrínseca relação com a presença de interações da sociabilidade no cotidiano do grupo.

**Palavras-chave:** Coletivo. Sociabilidade. Simmel. Formas de Sociação.

---

### ABSTRACT

From a study of ethnographic inspiration, we present the aspects that made possible the attainment of a project called Voting in how we go, considering its conditions of accomplishment: a political awareness project achieved without institutional or financial support, which provides the activities along its planning and execution, and without formal links established between the project participants. For this purpose, we focused on an interpretation of organizational routine according to Simmel's sociability, linking this reflection to the way the project was organized, and to the interests of whom worked on it. Conclusions point to the understanding of sociability as a foundation of organizational action, and in this case, it is characterized as collectivist. Both the social cause of the project as its form of organization – horizontal organization with little hierarchy and informality – are intrinsic linked to the presence of sociability interactions in the everyday life of the group.

**Keywords:** Collective; Sociability; Simmel; Forms of Sociation.

**Universidade Federal do Espírito Santo**

**Endereço**

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestao.conexoes@gmail.com  
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br  
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

**Coordenação**

Programa de Pós-Graduação em  
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

**Artigo**

Recebido em: 15/10/2014  
Aceito em: 14/04/2015  
Publicado em: 26/06/2015

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto de uma experiência vivida pelas autoras no desenvolvimento do projeto social Voto Como Vamos<sup>1</sup>, voltado para a conscientização política na cidade de Porto Alegre. Sendo assim, este artigo tem um caráter descritivo, uma vez que se embasa em uma proposta etnográfica que visa recriar uma experiência vivida de trabalho coletivo. Buscamos trazer à tona a experiência empírica de um projeto em que fomos participantes e que se aproximou das características de organizações coletivistas, enfocando as relações sociais pautadas pela sociabilidade do grupo, pela amizade e pela informalidade.

Concebemos como coletivista uma organização cujo modo de funcionamento embasa-se em princípios da racionalidade substantiva, alternativa e cuja participação é pautada por valores e relações informais entre os participantes (ROTHSCHILD-WHITT, 1979). A organização coletivista possibilita a consecução de práticas organizativas marcadas por aspectos que se referem a uma grande horizontalidade, descentralização, decisões consensuais, rejeição à hierarquia, indissociabilidade de planejamento e execução, certa informalidade nas relações, entre outras características. Essa forma de se organizar como grupo revela uma constituição orgânica e uma coordenação de esforços que se afastam da hierarquização e instrumentalidade do grupo.

Dadas as condições nas quais o projeto em questão foi realizado, levantamos a questão norteadora deste trabalho: O que manteve essa organização coletivista durante a implantação do projeto Voto Como Vamos? À luz de um exemplo empírico, questionamos se somente a causa social e a forma de organização são suficientes para compreender as razões pelas quais um projeto como esse se consolida. A partir dessas questões, o objetivo deste estudo é compreender os aspectos que possibilitaram a consecução do projeto Voto Como Vamos, dadas as suas condições de realização. Por conseguinte, este trabalho está fundamentado em uma contribuição compreensiva e interpretativa (MINAYO, 2011), de acordo com a proposta de uma pesquisa qualitativa. Embasamo-nos em Geertz (2008) ao assumir uma postura compreensiva sobre o social, atentando-nos às teias de significados que mostram um determinado fenômeno.

---

<sup>1</sup> Esse projeto foi realizado pela organização Porto Alegre Como Vamos, associação sem fins lucrativos, da qual as autoras faziam parte, voltada para a educação política, o controle social e a participação da sociedade civil em políticas públicas na cidade de Porto Alegre.

O método escolhido para investigar a experiência vivida é de inspiração etnográfica, a partir de uma vertente interpretativa (GEERTZ, 2008). Cumpre destacar que nós, autoras do trabalho, fomos, juntamente às demais pessoas envolvidas, criadoras do projeto Voto Como Vamos. Sendo assim, o processo de reflexividade característico da etnografia também pauta o trabalho, tendo em vista a mescla de papéis. As reflexões serão apresentadas de modo a descrever a realidade vivida, ponderando as diferentes percepções dos participantes do projeto, à luz dos dados empíricos, para, a partir disso, relacioná-los às contribuições teóricas.

Para compreender os dados de campo, nos embasamos nas distinções entre forma e conteúdo das interações sociais proposta por Simmel (1983; 2006), e na noção de organizações coletivistas, de Rothschild-Whitt (1979), entendidas como aquelas que apresentam uma forma alternativa à racionalidade burocrática. Uma das principais contribuições teóricas de Simmel (2006) para este trabalho reside em uma separação didática entre as formas de sociação e seus conteúdos, a qual desenvolvemos à luz dos dados empíricos, com especial enfoque na forma da sociabilidade, visto que a compreendemos como um dos fundamentos da ação organizacional do grupo.

Entendemos que a contribuição deste trabalho reside na tentativa de se compreender e demonstrar empiricamente outras formas de organizar e promover relações sociais afastadas de uma lógica racional-instrumental. Ademais, buscamos argumentar que, ao observar o cotidiano organizacional a partir de suas práticas, emergem elementos simbólicos das interações, como a sociabilidade, a qual, no presente caso, agrega-se aos pressupostos de uma organização coletivista. Nossos resultados apontam para o entendimento de que a sociabilidade revela uma dimensão das relações sociais pouco explorada pelos Estudos Organizacionais, a qual, nesse caso, contribuiu para a organização do grupo, acomodando diferentes motivações e interesses dos indivíduos. Juntamente à causa política e à maneira de se organizar, a sociabilidade é a forma que agregou o grupo e possibilitou sua existência por um período de tempo, dadas as condições de realização do projeto. Assim, somente a causa e a forma de organizar coletivista não são suficientes para compreender o grupo; é necessário buscar a dimensão da forma da sociabilidade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Organização Coletivista

Para Misoczky, Silva e Flores (2008), a Administração tem dificuldade de ver arranjos diferentes do *mainstream*, em razão da obsessão pela hierarquia e por formas organizacionais institucionalizadas e estáveis. Rothschild-Whitt (1979) também pontua que as teorias organizacionais se direcionam às organizações hierarquizadas e burocráticas, esquecendo-se das instituições alternativas que contrapõem-se à lógica racional-legal. Muito embora se tenha passado mais de 30 anos desde essa afirmação, pode-se dizer que ainda existe uma forma hegemônica de se enxergar as organizações. A discussão sobre organizações coletivistas seria, nesse sentido, outra forma de concebê-las, privilegiando arranjos diferentes, ou seja, seria um modo alternativo ao modelo racional-burocrático de organizar-se.

Rothschild-Whitt (1979) busca abordar o problema através do contraste de características delineadas entre as formas de organização coletivista e burocrática, colocadas como tipos-ideais opostos. O modelo que a referida autora desenvolve embasa-se na lógica da racionalidade substantiva (SERVA, 1997), em detrimento da racionalidade formal, encontrada em uma ampla gama de organizações. Tais organizações, em sua opinião, rejeitariam normas da racionalidade burocrática, identificando-se como “instituições alternativas” ou “contraburocráticas”. O oposto de uma organização monocrática, formal-burocrática, seria a organização coletivizada e democrática que absorve princípios de uma racionalidade substantiva. Para Rothschild-Whitt (1979), essas são instituições alternativas, paralelas, que buscam suprir alguma demanda social (por educação, alimentação, ajuda humanitária, entre outras), sem que seja necessário recorrer à autoridade burocrática.

Embasada em dados oriundos de observação participante, Rothschild-Whitt (1979) aponta aspectos que revelam tais organizações. Um deles é a questão da *autoridade*, que, nesse caso, embasa-se não no indivíduo, mas na coletividade como um todo. Ou seja, a autoridade não deixa de existir na organização coletivista, ela apenas é informada por um princípio diferente, pois seu processo de decisão aproxima-se do consenso e da tentativa de homogeneidade. Tal qual ocorre com os anarquistas, diz Rothschild-Whitt (1979), a organização, de certo modo, busca implodir hierarquias, pois todos os membros participam dos problemas e das soluções a partir do mesmo nível. Isso nos leva à questão das *regras*.

Na organização coletivista, como aponta a autora, existem regras, mas estas são minimizadas ou ocorrem mais tácita que formalmente. As decisões são baseadas em valores substantivos e, desse modo, recusam-se a legitimar autoridades centralizadoras. Frequentemente, sua forma de organizar-se é pautada pela tentativa de descentralização, o que não significa que não existam objetivos compartilhados, apenas sua forma de operar não é sustentada por regras burocraticamente determinadas.

O nível de *dedicação* esperada em uma organização coletivista também é maior do que na organização burocrática, pois se espera a participação dos membros em decisões importantes, tanto de voluntários quanto de pessoas pagas. Ambos os tipos de participação são contemplados, variando de organização para organização, e embasam-se em incentivos solidários, de amizade, mesmo que em algum ponto da experiência existam incentivos materiais; ocorre que estes são secundários.

O *igualitarismo* é uma pretensão dessas organizações e uma de suas características centrais. Assim, a noção de *controle* também sofre modificações, pois ele não advém de um indivíduo ou de uma instância centralizada: ele é descentralizado, embasado nos laços criados entre os membros do grupo, na forma de alocação de tarefas, bem como em condições impostas externamente ao grupo, estas entendidas por Rothschild-Whitt (1979) como “restrições”. Uma delas pode ser compreendida como o aspecto financeiro: tais organizações alternativas buscam ser economicamente sustentáveis a partir de seu próprio trabalho, porém, de acordo com a referida autora, sem o suporte de uma rede federada com outras organizações semelhantes, não é possível chegar à sustentação financeira.

Adentrando em aspectos mais subjetivos da constituição dessas organizações, cumpre destacar – com base em Rothschild-Whitt (1979) – que a informalidade das relações sociais nesse caso nos leva a observar uma forma de se relacionar que tende a ser mais colaborativa, embasada na afetividade, no ideal de uma comunidade, nos valores que fundamentam a organização (sejam eles formalmente descritos ou não), na solidariedade do grupo, na relação face a face, na tensão emocional e na amizade. Tais aspectos são de grande importância para este trabalho, na medida em que buscaremos, agora, aprofundarmo-nos no aspecto tratado como secundário, as relações de amizade, a partir da noção de sociabilidade como forma de sociação.

## 2.2. Formas e conteúdos a partir de Georg Simmel

Um dos teóricos mais importantes da Sociologia e que contribuiu para o desenvolvimento dessa disciplina é Georg Simmel (FRÚGOLI JÚNIOR, 2007). Com seu olhar direcionado

para objetos concretos da Filosofia, Simmel empreendeu estudos sobre diversas formas de sociação, como o conflito, a dominação, a religião, a sociabilidade, dentre uma profusão de outros temas, sempre perpassados por uma postura ensaística (WAIZBORT, 2000). Um dos fundamentos de seu pensamento é a distinção entre forma e conteúdo das relações sociais, o que buscaremos explorar nesta seção.

Não existem muitos trabalhos no campo da Administração que busquem relacionar Simmel aos Estudos Organizacionais. Entretanto, alguns deles consideram os estudos desse autor como um subsídio para a discussão sobre sociabilidade em espaços organizacionais. Para exemplificar, tem-se Fantinel e Fischer (2010), no âmbito de organizações como cafés, e Barros (2008), no que tange às *lan houses*. Internacionalmente, porém, Georg Simmel é citado, na maioria dos trabalhos, de maneira acessória (GREY; STURDY, 2007; KEANE, 2008), com exceção de Lehrer e Azakawa (2003). Em parte, esse desconhecimento do autor deve-se ao fato de que, por muito tempo, Simmel esteve subjugado na academia (não somente brasileira), como atesta Waizbort (2000), ganhando mais destaque a partir dos estudos da Escola de Chicago voltados para a Sociologia e a Antropologia Urbana, de viés interacionista. Assim, as aproximações feitas aqui entre Simmel e os dados empíricos apontam para um possível caminho de análise com base nesse autor.

Para Simmel (2006), o elemento atômico da sociedade são as interações, pois é a partir delas que podemos dizer que existe uma sociedade. As motivações das pessoas, seus interesses, tanto conscientes quanto inconscientes, são entendidos, na linguagem de Simmel (2006), como *conteúdos*, os quais são de natureza individual. Quando tais conteúdos rompem a esfera da individualidade a partir da interação, da ação recíproca, eles abrigam-se nas formas sociais, chamadas por Simmel (2006) de *formas de sociação*. Para ele, essas formas são as maneiras pelas quais ocorrem as interações sociais e pelas quais os indivíduos constituem uma unidade para satisfazerem seus interesses.

Os instintos eróticos, os interesses objetivos, os impulsos religiosos e propósitos de defesa ou ataque, de ganho ou jogo, de auxílio ou instrução, e incontáveis outros, fazem com que o homem viva com outros homens, aja por eles, com eles, contra eles, organizando desse modo, reciprocamente, as suas condições – em resumo, para influenciar os outros e para ser influenciado por eles. (SIMMEL, 1983, p. 166).

Tais conteúdos – ou matérias – com os quais a vida social é preenchida tornam-se fatores da sociação quando submetidos à interação. Damos forma a esses conteúdos conforme nossos propósitos e os utilizamos como elementos de nossa vida de tal modo que eles se afastam do cotidiano que os produziu. Simmel (1983) denomina isso de “autonomização dos conteúdos”, e o primeiro exemplo utilizado pelo autor para representar tal fenômeno é a ciência. Para Simmel (1983), a ciência atingiu tal nível

de autonomização que passa a ser considerada como um valor em si mesma. Esse processo substitui a determinação da forma pelo conteúdo em nome da determinação do conteúdo pela forma.

Tanto quanto existem conteúdos que se autonomizam, a exemplo da ciência, existem formas de interação que são perpetuadas por si mesmas. Essas formas liberam-se dos conteúdos (ou seja, de seus interesses iniciais ou motivações), mesmo que parcialmente, e existem em si mesmas. Um dos principais fenômenos analisados por Simmel (1983), nesse sentido, é a **sociabilidade**, entendida por ele como uma forma autônoma e lúdica de sociação, que se caracteriza não somente pelo conteúdo da sociabilidade, mas principalmente pela possibilidade de fazer com que os indivíduos estejam sociados. Trata-se de um “impulso de sociabilidade” que dissolve os conteúdos somente pela manutenção do jogo da forma. Esse impulso está agregado aos interesses, de modo que, quando um grupo de pessoas se reúne, é resultado de interesses específicos, “só que, para além desses conteúdos específicos, todas essas formas de sociação são acompanhadas por um sentimento e por uma satisfação de estar justamente socializado, pelo valor da formação da sociedade enquanto tal.” (SIMMEL, 2006, p. 64). A sociabilidade, para o autor, poupa atritos, privilegia o “tato” como fator limitador de um impulso individual e, com isso, reduz a primazia do indivíduo sobre o grupo.

O racionalismo instrumental menospreza a sociabilidade, pois não encontra o conteúdo concreto ali e a entende como uma “tolice superficial” (SIMMEL, 1983, p. 169). Não há objetivos claros no interior da sociabilidade, de modo que seus limiares são transpostos quando o indivíduo presente na relação busca a sociabilidade para atingir outros fins objetivamente traçados. Assim, um dos limiares da sociabilidade é a presença de objetivos concretos; outro, é a transformação da sociabilidade em algo frívolo e desconectado da realidade. De um modo ou de outro, Simmel (1983) compreende a sociabilidade como um substrato da vida social, uma forma pura, na qual se preserva a vontade de “estar-junto”, agregado, em primeiro lugar.

Retornando à distinção entre forma e conteúdo, da qual a sociabilidade faz parte, buscamos tomar como ponto de partida o fato de que a existência de uma organização pode ser considerada, em si mesma, como uma forma de sociação: uma forma de interagir que possibilita a acomodação de certos conteúdos ou motivações dos indivíduos – a partir de uma linguagem simmeliana. Sendo assim, iremos abordar o que entendemos por forma e conteúdo dessas interações a partir de dados empíricos. Cabe, portanto, introduzir as considerações metodológicas deste trabalho.

### 3. METODOLOGIA

Optamos pela realização de um trabalho de inspiração etnográfica, tendo em vista o pressuposto de que, para se entender os significados envolvidos nas ações sociais, é necessário participar delas e compreendê-las, participando não apenas como um ouvinte externo, mas também como alguém densamente inserido nas atividades de uma determinada comunidade, sociedade, organização etc. Nos Estudos Organizacionais, o uso da etnografia está incorporado no contexto brasileiro há mais de uma década, como mostram os trabalhos de Oliveira e Cavedon (2013), Cavedon (2010), Alcadipani e Rosa (2010), e Jaime Júnior (2002).

A etnografia é um método oriundo da Antropologia e é entendido como o envolvimento direto que o observador tem com seus participantes de pesquisa. A experiência etnográfica possibilita a compreensão de significados imbricados nas ações e discursos dos sujeitos em campo, tanto do pesquisador quanto do pesquisado. Para tal atividade ser possível, usam-se pistas, traços, gestos e restos de sentidos advindos da experiência, que dão subsídio para as interpretações e possibilitam uma descrição densa (GEERTZ, 2008).

Sobre a observação participante, técnica indispensável da etnografia (ROCHA; ECKERT, 2008), consideramos que ela aconteceu em um contínuo vai e vem entre o interior e o exterior dos acontecimentos, em que a autoridade experiencial esteve embasada na “sensibilidade” do pesquisador. Essa técnica nos permitiu perceber ações que estavam para além dos discursos, uma vez que, se nos restringíssemos somente às entrevistas, não notaríamos a proeminência da forma da sociabilidade, dado que ela não era pontuada discursivamente no momento da ação em campo.

Destacamos que a observação participante, nesse caso, adquiriu um papel de participação observante, uma vez que nós, autoras, somos, ao mesmo tempo, proponentes do projeto em discussão, participantes da organização e pesquisadoras. Não entramos no projeto para realizar a pesquisa; essa intenção foi posterior, ou seja, a intencionalidade da ação participativa foi anterior ao processo de inserção em campo e à intencionalidade de realização da pesquisa<sup>2</sup>. Desse modo, problematizamos o fato pontuando que o interesse pela pesquisa – e pela descoberta das razões pelas quais o coletivo manteve-se trabalhando dadas suas condições – ocorreu ao longo da atividade como atuantes no grupo. Foi ao participarmos e percebermos as ações do grupo que vimos a possibilidade

---

<sup>2</sup> Em uma linguagem simmeliana, nossas diferentes intencionalidades representam “conteúdos”.



de refletirmos sobre as formas organizacionais. Assim, é preciso incluir também o papel de pesquisadoras ao papel de atuantes.

Ao escrever os diários de campo, pudemos retomar acontecimentos e reviver experiências reflexivamente, característica fundamental do trabalho etnográfico (ROCHA; ECKERT, 2008). O sentimento do “viver lá” e do “escrever aqui” em diários de campo foi uma forma de distanciamento, uma vez que, em campo, a interação era demasiadamente intensa. Assim, com a escrita de diários de campo, pudemos reavaliar situações, indo e voltando aos registros, repensando o quadro conceitual e a teia de significados, o que, na visão de Rocha e Eckert (2008), representa um desencaixe espaço-temporal.

A respeito das entrevistas, Minayo (2004) ressalta a importância de se buscar informações que sejam pertinentes para certo objeto de pesquisa, as quais podem nos apontar dados secundários e primários, respectivamente, mais ou menos subjetivos. A entrevista semiestruturada “[...] combina perguntas fechadas e abertas em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada.” (MINAYO, 2004, p. 64). Optamos pela entrevista semiestruturada por buscarmos questionar determinados aspectos pertinentes à pesquisa, como o entendimento dos participantes sobre suas próprias atividades.

O projeto aconteceu de março a novembro de 2012, na cidade de Porto Alegre, Brasil, e contou com a participação de diversas pessoas e grupos. Entretanto, houve sempre um núcleo de membros da organização composto por cinco pessoas que participaram ao longo de todo o projeto: as autoras deste artigo, além de Amanda, Giovana e Miguel, sendo estes últimos nomes fictícios para preservar suas identidades. Além desses, outro grupo fundamental para o projeto acontecer foi composto pelos desenvolvedores (também chamados de programadores de *software*), que participaram ativamente da concepção e execução do projeto. Muito embora estes fossem vistos como parte da organização pelo grupo de cinco membros, eles não se viam dessa forma, entendendo-se como voluntários do projeto que acreditavam em sua proposta e seus objetivos.

Algumas pessoas desse grupo de desenvolvedores foram escolhidas para serem entrevistadas, devido ao seu protagonismo no desenvolvimento do projeto: Rodrigo, Cláudio, Juliano e Júlia, cujos nomes originais também foram substituídos neste trabalho. O grupo de desenvolvedores voluntários são funcionários de uma empresa multinacional de consultoria em Tecnologia da Informação (TI) que acolheu o grupo para desenvolver o projeto. O nome dessa empresa foi suprimido e será apresentado ao longo do trabalho como *Alfa*.

Tanto o grupo de desenvolvedores quanto o grupo de membros da organização proponente do projeto têm idades que variam de 20 a 35 anos, todos estudantes ou formados no ensino superior, trabalhadores de diversas áreas do conhecimento, principalmente de TI e Comunicação Social. A aproximação entre esses grupos ocorreu por meio de uma rede de amigos em comum, a qual também exploraremos ao longo do trabalho. Considerando-se que, para a etnografia, importam as categorias êmicas – ou seja, as significações atribuídas em campo pelos pesquisados – tanto quanto as análises posteriores, as teorias devem estar entremeadas aos dados de campo e às entrevistas ao longo da descrição. Para tanto, primeiramente, descreveremos o projeto em foco.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Descrevendo o Projeto Voto Como Vamos

O projeto ao qual nos referimos ocorreu durante o período de abril a novembro de 2012, tendo como objetivo a disponibilização local de uma ferramenta digital de discussão e aprimoramento de propostas políticas no período eleitoral do município de Porto Alegre. Tal ferramenta fomentou discussões no ambiente online<sup>3</sup> sobre propostas de candidatos a cargos políticos (vereador e prefeito), sendo planejada durante o período de abril a maio, construída entre junho e julho, e disponibilizada para a sociedade de agosto a outubro, quando foram realizadas as eleições.

A proposta inicial para a criação da ferramenta online surgiu em uma das reuniões do grupo Porto Alegre Como Vamos, durante o mês de abril de 2012. Nesse mês, bem como no seguinte, o grupo agendou reuniões sistematicamente, com o intuito de planejar e viabilizar a plataforma online. Desde o início, optamos por não buscar patrocínio de empresas privadas, nem mesmo financiamento público, em razão do curto prazo de execução e também da rejeição do grupo em vincular sua imagem às empresas ou quaisquer outras instituições, tendo por base a intenção de manter-se autônomo. A partir desse momento, decidimos buscar os recursos necessários para a viabilização do projeto através de um site de financiamento coletivo<sup>4</sup> (também chamado de *crowdfunding*), cuja campanha durou 40 dias e contou com o apoio de mais de 200 pessoas. Nesse modelo de financiamento, não há uma instituição que cobre do grupo a

---

<sup>3</sup> O termo online está sendo usado para representar o ambiente da internet, cuja abordagem neste trabalho segue orientações de Beneito-Montagut (2011). O termo offline, seu oposto, refere-se aos ambientes fora da internet.

<sup>4</sup> Site de financiamento coletivo utilizado: Catarse (2013).

execução do projeto, porém pudemos perceber que, em alguns momentos, os integrantes do grupo sentiram-se pressionados para que o projeto fosse realizado, independentemente das condições adversas e das dificuldades que encontramos pelo caminho.

Grande parte das pessoas que doou recursos financeiros por meio do *crowdfunding*, não o fez pela relevância do projeto, mas principalmente por confiarem nas pessoas envolvidas. Assim, a sensação era de que, se o projeto não fosse realizado, os membros da organização estariam decepcionando as pessoas que confiaram no grupo – sendo grande parte delas, familiares e amigos próximos. Logo, essa pressão, que não é verbalizada por outras pessoas além dos integrantes do grupo, parece ter origens ligadas à “rede de sociabilidade”, como demonstra o excerto abaixo:

Eu acho que o *crowdfunding* primeiro ele trouxe mais pessoas, por que de certa forma divulgou o projeto, então tipo acabou atraindo mais gente pra entrar e até assim, eu não senti que... eu não acho que as pessoas cobriam coisas da gente, do tipo “ah vai sair ou não vai”, mas eu não sei, acho que de certa forma eu me sentia comprometida com aquilo por causa do *crowdfunding* também. (Giovana. Excerto de entrevista).

Durante a campanha de *crowdfunding*, um desenvolvedor de *software* que trabalha na empresa *Alfa* soube do projeto Voto Como Vamos por uma amiga em comum e nos convidou para apresentá-lo nessa empresa. Desde então, o grupo passou a contar com a presença de programadores<sup>5</sup>, que trabalharam voluntariamente no desenvolvimento do *software*, e também em sua concepção e divulgação. Ao longo do mês de julho, os integrantes iniciais, os desenvolvedores e os *designers* voluntários encontraram-se diversas vezes por semana, até mesmo durante os finais de semana, para que o projeto pudesse ser concretizado. Nesses encontros, discutíamos o funcionamento da ferramenta e, juntos, definíamos as prioridades que norteavam os itens a serem desenvolvidos. Havia a intenção de considerar as opiniões de todos os presentes igualmente e, nesses momentos, também conversávamos sobre nós, nossas vidas pessoais e assuntos cotidianos. Costumávamos jantar sempre juntos, confraternizar em festas e, em alguns sábados, fazíamos almoços na casa de algum integrante (momentos chamados de “almoço em família”).

O grupo de pessoas participantes do projeto – que inclui todos aqueles envolvidos ao longo do processo de trabalho, dos integrantes iniciais do Porto Alegre

---

<sup>5</sup> Denominação comum para trabalhadores que desenvolvem códigos de programação de computadores para *softwares* e *websites*; por isso, também chamamos os programadores de “desenvolvedores”.

Como Vamos aos desenvolvedores de *software* – foi caracterizado como uma organização coletivista (ROTHSCHILD-WHITT, 1979). Ao longo da execução do projeto Voto Como Vamos, observamos que as razões para sua consecução não se encerravam nos objetivos traçados inicialmente, eram sustentados também pelos momentos de interação do grupo, pelas relações pessoais de sociabilidade.

É preciso ressaltar que o trabalho realizado foi voluntário, ou seja, os integrantes do coletivo, em nenhuma parte do processo, obtiveram remuneração direta ou indireta pela execução de suas atividades. Tampouco o grupo teve sua relação estabelecida de maneira contratual. As relações travadas por meio do projeto foram de outra natureza, pautadas por uma economia moral, por reciprocidades (MAUSS, 2003), algo que, nesse caso, acontece entre pessoas que partilham valores semelhantes de uma mesma base socioeconômica, reforçando, assim, a sociabilidade entre pares. Dado o fato de que o trabalho era voluntário, a dedicação ao projeto era condicionada pela disponibilidade dos integrantes, tendo em vista suas outras atividades, como ressalta uma das entrevistadas:

Realmente faz muita diferença tu trabalhar num lugar que tu tem horário pra chegar, ou tu tem um salário, ou enfim, tu assinou um contrato dizendo que tu vai fazer, ou tu simplesmente participar por uma motivação tua. Porque qualquer coisa diferente que acontece na tua vida, aquilo tu não consegue colocar como tua maior prioridade de todas, porque tu tem que te sustentar, tu tem que estudar, tu tem que enfim. (Giovana. Excerto de entrevista).

Tendo descrito o projeto, vamos retomar a pergunta inicial: Que elementos mantiveram essa organização coletivista durante a implantação do projeto Voto Como Vamos? Entendemos que, nesse caso, são três os elementos que o mantiveram ao longo de 2012, considerando-se suas condições adversas de realização: as motivações do grupo, a forma de se organizar e a sociabilidade, sendo esta última uma forma de sociabilidade simmeliana que complementa os aspectos anteriores. Buscaremos abordar esses três aspectos à luz da separação entre forma e conteúdo proposta por Simmel.

## 4.2. Dimensão do conteúdo e as motivações

Nesta seção, iremos explorar os diferentes interesses das pessoas que compunham o grupo, as quais se relacionam aos conteúdos em um sentido simmeliano. Assim, cabe retomar que, para Simmel (2006), os conteúdos são os interesses objetivos ou subjetivos, os impulsos de diversas naturezas, os propósitos ou, até mesmo, os instintos que fazem

com que os homens vivam uns com os outros. É através deles que se formam as unidades de interesse entre as pessoas, ou seja, as formas de sociação que acomodam os conteúdos.

Eu acho que cada um tem um motivo diferente, esse foi o primeiro projeto da *Alfa* relacionado a questões sociais no Brasil, então eu acho que um monte de gente que entrou na empresa *Alfa* porque acha essa parte social importante, foi a primeira oportunidade que tiveram de fazer algo relacionado a isso. Acho que outras pessoas tinham já um interesse por política, poucos assim, mas alguns já tinham interesse e compraram a ideia. E acho que a gente teve um pouco de sorte, porque os que compraram isso pelo interesse por política, eram pessoas influentes lá dentro também, que as pessoas admiravam, que eram pessoas mais sênior e etc. e acho que isso ajudava a trazer mais gente pro grupo. E depois eu acho que teve toda questão de que todo mundo se dava muito bem, a gente vivia saindo, bebendo, era divertido e acho que muita gente entrou por causa disso também. Eu acho que lá todo mundo devia saber que ah, o Voto Como Vamos é muito legal, então eu quero participar. (Giovana. Excerto de entrevista).

Essa fala da Giovana ilustra algumas das principais discussões que propomos neste artigo. A primeira delas refere-se ao propósito da organização voltado à discussão política, que, apesar de ser fundamental, nesse caso, não pode ser considerado mais importante que os demais. As motivações dos participantes estão, de fato, bastante interligadas aos valores da organização, porém os seus significados não são compartilhados igualmente pelo grupo.

Quanto ao que despertou o interesse das pessoas em participar do projeto, acreditamos que o tema (política) seja um dos mais relevantes para alguns integrantes, corroborado pela vontade de participar de questões políticas e pelo descontentamento com o sistema eleitoral, com a corrupção e também com as questões financeiras que envolvem uma campanha eleitoral e privilegiam desigualmente os candidatos a cargos políticos – na opinião dos participantes. Existia no grupo o desejo comum entre alguns integrantes de contribuir para certas mudanças na forma como as pessoas escolhem seus candidatos, ao projetar uma ferramenta online em que todos os candidatos dispusessem das mesmas possibilidades para discussão de suas propostas de campanha, e na qual o critério de apresentação não fosse financeiro. Esses desejos eram permeados por uma utopia do grupo expressa em suas ações cotidianas. Por outro lado, havia no grupo uma parte menos interessada em discussões político-partidárias: alguns, queriam aprender mais sobre o assunto em pauta e, por isso, decidiram integrar-se ao grupo.

Das motivações iniciais, existe uma em especial que foi pouco verbalizada, mas que pudemos observar ao longo de todo o processo: a vontade de participar de um projeto social. Em diversas situações, essa motivação parece estar associada à insatisfação com seu trabalho, seja por parte dos desenvolvedores, seja por parte dos

demais integrantes do projeto, por não acreditarem no valor social de sua atividade. Esse “interesse” em participar de um projeto social estava associado à percepção das pessoas de que era, além de tudo, “divertido” participar do Voto Como Vamos. Tais motivações em conjunto foram decisivas para a formação do grupo, mas também para a continuidade do projeto. Como ressalta Giovana, a convivência do grupo era bastante agradável e os momentos em grupo eram considerados “divertidos”, o que revela um aspecto da sociabilidade a ser tratado adiante neste artigo. O “estar-junto” como fundação da socialidade, como expõe Maffesoli (2003), foi fundamental no caso desse projeto, para que, mesmo em condições adversas, ele pudesse ter continuidade.

Assim, os recursos materiais tiveram menor importância na formação do grupo e na realização do projeto, uma vez que poucos foram os envolvidos que receberam algum recurso financeiro<sup>6</sup>. Não foram realizados contratos formais – o que reitera o caráter por vezes informal das relações de organizações coletivistas (ROTHSCHILD-WHITT, 1979) – e os valores cobrados abaixo do mercado demonstram uma sensibilização com o projeto. Entretanto, cabe notar que, além disso, muitos dos participantes do grupo são amigos daqueles que iniciaram o projeto, ou seja, antes de existir uma sensibilização pelos motivos sociais ou políticos, existe uma relação de amizade baseada na sociabilidade (SIMMEL, 2006) que permeia a constituição do grupo.

Foram as relações pessoais e os momentos de “estar-junto” (MAFFESOLI, 2003; 2010) que criaram a base para que o projeto se sustentasse e para que a ideia inicial se transformasse a cada dia (as pessoas também se transformavam com o desenrolar do projeto).

Mas o mais legal é que a ideia começa a ficar em segundo plano quando a gente começa a se dar conta de que o que importa mesmo são essas pessoas que estão fazendo a diferença, por que a ideia é sempre em relação às pessoas. (Amanda. Excerto de entrevista).

Dado que os conteúdos não existem socialmente sem suas formas de sociação (SIMMEL, 2006), iremos explorar como é a maneira de se organizar, entendida aqui como um dos elementos a partir dos quais os variados conteúdos puderam ser articulados.

### 4.3. Dimensão da forma: a organização coletivista

Cabe retomar, brevemente, que, sendo a sociação uma **forma de ser e de estar com os outros em interação** (SIMMEL, 2006), uma “acomodação” de interesses colocados em uma forma, nesta seção, iremos descrever tal forma e como isso também se tornou um

---

<sup>6</sup> A exceção foram duas pessoas que fizeram o serviço de assessoria de imprensa e os vídeos de divulgação da ferramenta online.

sustentáculo do projeto. Para tanto, iniciamos com uma fala que representa, resumidamente, determinadas características dessa forma:

Tentamos definir demandas em conjunto e deixar as pessoas se dirigirem a elas com sua vontade de realizá-las. Mudamos e organizamos grupos por assunto. Voltamos a trabalhar por tarefas e responsáveis por elas, sendo esses apenas a voz daquela demanda, voz essa que podia chamar todos a executar. (Miguel. Excerto de entrevista).

As demandas, a divisão de tarefas e as decisões eram todas discutidas em reuniões em que os participantes eram convidados a tomar parte. Isso está em consonância com escritos de Rothschild-Whitt (1979), no sentido de representar uma organização cuja **forma** de se organizar não está embasada em indivíduos, mas em decisões que se pretendem consensuais e coletivas. Cabe ponderar que o fato de as relações serem pautadas por uma horizontalidade não significa que a autoridade deixe de existir, ela está informada por princípios diferentes, ordenados por uma racionalidade substantiva relacionada às causas do projeto, embasada mais na coletividade do que no indivíduo. A forma de se organizar, de ser e de estar com os outros – ou seja, a forma de sociação –, nesse caso, é uma forma pautada pela tentativa de homogeneidade nos processos de decisão e de horizontalidade das relações.

A problemática da autoridade que aparece nesse caso empírico é correlata às noções de autogestão (MOTTA, 1981), bem como ao núcleo do pensamento proudhoniano, conforme reitera Heintz (1963), para quem esse núcleo é constituído por um sistema de concepções não autoritárias que valorizam o pluralismo.

Cabe considerar que, apesar de buscar homogeneidade, consenso e horizontalidade, existiram diferenças individuais, justamente em razão das relações serem mais pautadas pela informalidade. O ideal *igualitário*, na opinião de Rothschild-Whitt (1979), entra em choque com o destaque que determinados membros obtêm por seus atributos pessoais, como articulação, responsabilidade e comprometimento. Uma vez que a autoridade não reside na posição estrutural, mas, sim, em atributos pessoais, certa desigualdade é inerente entre os membros.

Obviamente, como em todo grupo de pessoas, houve líderes. No lado de produto, três membros lideraram durante todo o tempo, o que na verdade foi bom e contribuiu muito para o sucesso, principalmente porque em *software*, alguém sempre tem que ter a palavra final. (Cláudio. Excerto de entrevista).

O fato de a forma ser democrática e aberta permite que diferentes motivações coexistam no mesmo contexto. O ideal da forma democrática e aberta consiste em um ideal de participação. Esse ideal – traduzido no sentido dado por Habermas (1975) – significa que todas as pessoas podem, com igual oportunidade, inserir-se nos processos de formação da vontade, embora, no projeto em questão, essa abertura tenha se dado entre pares pertencentes a um estilo de vida comum (BOURDIEU; SAINT-MARTIN, 1976). A abertura da qual se fala aqui é restrita à dinâmica organizacional, o que

[...] permitiu que pessoas se afastassem quando quiseram ou precisaram. E voltassem da mesma forma. (Amanda. Excerto de entrevista).

Assim, as fronteiras da organização tornam-se fluidas também, na medida em que, com a informalidade, a não contratualidade formal das relações, a horizontalidade e a falta de uma hierarquia formalmente constituída, não foram estabelecidos parâmetros para a entrada ou a saída de um membro. O que pautou a permanência de um integrante ou não foi a adesão aos objetivos do projeto e à sua forma de se organizar.

A forma como desenvolvemos o projeto era tão humanizada quanto a nossa relação com os seus propósitos. Acho que qualquer pessoa se sente bem quando pode ser ela mesma. Assim, uma reunião da gente vai ser eternamente menos desgastante do que uma de um trabalho formal, em que não somos mais o nome no crachá, mas a função gravada abaixo dele. (Miguel. Excerto de entrevista).

Podemos compreender isso como uma forma de sociação (SIMMEL, 2006), uma forma de ser e de estar com os outros, na medida em que as características já mencionadas – autoridade, regras e hierarquia – acabaram por dar condições para se exercer um trabalho em que havia comprometimento e responsabilidade, não uma relação de superioridade *versus* inferioridade. Conforme demonstra Miguel, as relações pessoais tornaram-se mais “humanizadas”, valorizando-o em suas capacidades. Trata-se do sentido êmico atribuído à ideia de “humanização”, de certo modo, representativo de um estilo de vida.

Entretanto, é necessário relativizar que a ideia de “humanizado” apresentada por Miguel refere-se a um contraponto que ele faz em relação ao universo corporativo e empresarial, no qual, em sua visão, as práticas cotidianas não se apresentam de modo “humanizado”. A humanização não se revela como uma pluralidade das fronteiras simbólicas do grupo, dada sua homogeneidade em termos de “gosto de classe e estilo de vida” (BOURDIEU; SAINT-MARTIN, 1976).



Podemos compreender que, dadas as diversas motivações do grupo, essa forma de se organizar mais “democrática” (ROTHSCHILD-WHITT, 1979) consegue abarcar as variações do conteúdo. Há uma circularidade, portanto, entre o tipo de forma de sociação e os conteúdos em pauta nessa forma. Entretanto, argumentar que a forma de se organizar por si somente – mais aberta, democrática e horizontal – foi o sustentáculo do projeto também não é uma afirmação completa. Entendemos que há outro elemento, comumente “esquecido” nos Estudos Organizacionais, que em si não representa uma forma de organização: a ideia de **sociabilidade**, a qual possibilitou a manutenção do grupo a partir de seus laços, compondo essa forma de se organizar para além dos pressupostos de horizontalidade.

#### 4.4. A forma que falta: dimensão da sociabilidade

As relações do grupo eram pautadas pela amizade e proximidade criadas ao longo da execução do projeto. Estar com as pessoas foi uma das principais motivações daqueles que fizeram parte desse projeto. Esses momentos não foram apenas de trabalho, foram também de descontração, diversão e troca de afeto. Os dias de concepção e desenvolvimento eram permeados por pausas para lanches, encerrados com jantares e, muitas vezes, terminavam na mesa de um bar. Os assuntos variavam bastante, desde o desenvolvimento do *software*, que era novidade para parte do grupo, até questões familiares e relacionamentos amorosos. Discutíamos assuntos como democracia, machismo, racismo; falávamos sobre os últimos vídeos compartilhados nas redes sociais, sobre questões cotidianas, alimentação etc., tal qual a sociabilidade de Simmel (2006), a qual transita por assuntos diversos. Além de conversarmos pessoalmente nesses encontros, trocávamos e-mails e tínhamos um grupo fechado e um grupo de mensagens privadas no Facebook.

No grupo do Facebook, costumávamos discutir referências principalmente relacionadas ao tema do projeto, com o intuito de aperfeiçoá-lo. Já no grupo de mensagens privadas, poucas vezes, o Voto Como Vamos era o assunto, exceto quando algum desenvolvedor estava trabalhando no projeto durante a madrugada e necessitava resolver alguma dúvida com os demais integrantes. Diariamente, surgiam convites para almoços, jantares, passeios no parque, bares e festas, dicas de restaurantes e culinária em geral. Os membros que estavam longe costumavam compartilhar fotografias de onde estavam, enquanto aqueles que estavam em Porto Alegre compartilhavam suas atividades cotidianas, na maioria das vezes, não relacionadas ao projeto.

Simmel (2006) aponta que a forma da sociabilidade independe dos conteúdos. Em outras palavras, essa forma mantém-se lúdica sem ater-se a um conteúdo específico, promovendo um momento de “estar-junto” (MAFFESOLI, 2010). É uma forma que possibilita uma interação em que as relações instrumentais são reduzidas. De acordo com Simmel (2006), a racionalidade instrumental menospreza essa dimensão das relações sociais, pois não consegue extrair dela um fim concreto e objetivo, uma vez que a perpetuação dessa forma não deve ter um objetivo fim firmado. No momento em que a sociabilidade passa a ter um fim específico, ela deixa de ser sociabilidade para tornar-se qualquer outra forma pautada por uma racionalidade diferente.

Acho que o mais importante foi a união das pessoas que estavam envolvidas. Acho que é bem importante estar num ambiente legal quando se trabalha voluntariamente, né. (Rodrigo. Excerto de entrevista).

Conforme mostra o excerto acima, notamos que, no caso desse projeto, tais momentos de descontração, que aconteciam tanto no ambiente online quanto no ambiente offline, pressupunham uma rede de sociabilidade que se criou a partir do projeto e o sustentou em face de suas adversidades de tempo e de recursos financeiros. Cabe, entretanto, ressaltar que a existência das relações de sociabilidade não estava alicerçada no objetivo fim do projeto, pois elas permaneceram mesmo após o seu encerramento, em novembro de 2012.

O motivo pelo qual compreendemos que a sociabilidade possibilitou – dentre outros fatores – a consecução do projeto está embasado no fato de que, sem ela, tanto a forma de se organizar quanto as causas políticas, poderiam se perder. Em razão dos encontros informais e dos momentos compartilhados, o grupo sentia-se motivado a continuar trabalhando em um projeto como tal. Por outro lado, não é possível colocar a sociabilidade acima da forma organizacional e da causa, pois, sem ambas, possivelmente a sociabilidade também se perderia. O que pretendemos ressaltar é a importância de se observar que, para além de objetivos pragmáticos ou da maneira de se trabalhar, as interações de sociabilidade estão presentes nas organizações e tornam-se, em certos casos, cruciais. Ademais, são substratos da vida social, como aponta Simmel (2006).

Contudo, é importante considerar que a dimensão da sociabilidade – a única em que é possível haver uma democracia sem atritos entre iguais – é um mundo artificial, um jogo do “faz de conta”, uma encenação, um movimento dado entre iguais em um espaço em que não penetram inteiramente nem a cultura objetiva nem a cultura subjetiva

(SIMMEL, 2006). Ou seja, pontuamos esse fato para ressaltar que o grupo, por mais aberto e horizontal, não é plural, já que os engajados têm um processo sócio-histórico em comum. Havia certa homogeneidade na origem das pessoas, de modo que até mesmo as diferenças de origem socioeconômicas de alguns integrantes se diluíam no coletivo. Naquele momento, dadas suas condições econômicas, os integrantes partilhavam de um mesmo *status* de classe, de gostos e de possibilidades.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conteúdos, a forma de se organizar e a sociabilidade formam os três pilares de sustentação do projeto Voto Como Vamos. Não podemos dizer que somente a “causa política” manteve o projeto funcionando, nem somente as motivações individuais. Para além disso, a sociabilidade despontou ao longo do projeto como um dos principais elementos de coesão do grupo. Reforçada pela semelhança de estilos e padrões socioeconômicos, a presença das interações de sociabilidade permitia que o projeto seguisse acontecendo.

Com essas afirmações, não pretendemos sustentar um pressuposto “funcionalista”, mas apenas reiterar que, muitas vezes, o que possibilita uma dada configuração organizacional são aspectos menos objetivos, ou mesmo, menos refletidos pelo grupo. A sociabilidade nunca fora um objeto de observação ao longo da realização do projeto por parte dos demais integrantes. Sem sua presença, mesmo a forma horizontal e aberta teria dificuldades de ser implementada.

Cumpramos ressaltar que somente foi possível observar a dimensão da sociabilidade retratada ao ter empreendido uma análise compreensiva e interpretativa (GEERTZ, 2008), dado que, se não tivéssemos um olhar sobre os significados, não notaríamos que um dos principais motivos de manutenção do grupo fora a sociabilidade.

Certamente, a causa social voltada para as questões políticas foi um aspecto importante da motivação do grupo, bem como a forma de se organizar (pautada por características das organizações coletivistas, conforme exploramos). Porém, atribuir a continuidade de um projeto sem remuneração financeira, sem vínculos institucionais e sem formalidades contratuais de qualquer tipo, somente pela causa social ou pela forma de organização, não seria suficiente. Nesse sentido, o conceito de sociabilidade de Simmel (2006) contribuiu para a discussão aqui proposta, visto que a relação entre forma e conteúdo é pertinente para se compreender como essa organização coletivista se mantém.

Cabe pontuarmos que a distinção entre forma e conteúdo da sociação é um recurso didático, não empírico. Forma e conteúdo são recursivos, uma vez que os conteúdos se abrigam nas formas de sociação, ou seja, não é possível separá-los completamente, porém essa tentativa possibilitou mostrar que nem sempre o que pauta um projeto social é a causa em si, nem sempre seu conteúdo é a motivação principal. Outros são os elementos que podem sustentar projetos desse tipo.

Sendo assim, lançamos alguns questionamentos como reflexão para o campo de estudos e que também se apresentam como limitações não respondidas neste trabalho: Pode-se dizer que a sociabilidade subjuga os demais elementos, como a causa social ou a forma de organização? Existem outras organizações e situações em que a sociabilidade não é apenas uma forma de interação, mas propriamente um sustentáculo da organização? Em longo prazo, a não preponderância da causa social manteria a organização?

Apresentamos como limitação deste artigo a não focalização do contexto mais amplo das motivações dos indivíduos para participarem de projetos sociais. No entanto, o fenômeno estudado possibilita algumas reflexões sobre essa questão. A participação nesse tipo de projeto pode evidenciar a tentativa de certas parcelas da população de promover uma participação social, mesmo que individualizada e restrita, não perdendo outros substratos da vida social, como a sociabilidade. Outro fator relevante nessa discussão é a descrença das pessoas nas grandes instituições (públicas e privadas), o que pode ser um fator desencadeador para essas tentativas de elas quererem resolver os problemas sociais sozinhas ou em grupos, independentemente dessas instituições ou, até mesmo, contra elas.

Vemos, atualmente, após dois anos de finalização do projeto, que as relações de sociabilidade foram reduzidas, apesar de sua causa e forma de organização serem as mesmas. Ou seja, não havendo a sociabilidade tão presente quanto anteriormente, o projeto perdeu força. Assim, reforçamos nosso argumento sobre a presença de três aspectos em circularidade: a) as motivações, sendo uma delas a causa social; b) a forma de organização, pautada pela horizontalidade, pela pouca hierarquia e pela flexibilidade; e c) a sociabilidade, fundamental para que a ação organizacional ocorresse. Enquanto que o primeiro aspecto é um conteúdo, os demais são as formas.

A forma da sociabilidade tornou-se central, a ponto de integrar as motivações dos integrantes do grupo, já que certas pessoas se aproximaram da organização por esse motivo. Não pretendemos afirmar que uma organização coletivista se mantém necessariamente somente pela forma de ser, sem sua causa, mas podemos depreender

que, quando os conteúdos variam demasiadamente (as motivações e os interesses das pessoas), a **forma** deve ser capaz de acomodá-los. Por outro lado, inferimos que, em organizações em que as motivações individuais sejam mais homogêneas do que no caso apresentado, é possível que as formas enfocadas neste trabalho tenham menos relevância.

Ademais, podemos dizer que as relações sociais transcenderam os limites do projeto a ponto de continuarem após sua finalização. Dessa forma, buscamos mostrar que existem racionalidades operando simbolicamente para além do discurso sobre a causa social em si, ou da prática organizativa, para que pessoas trabalhem em modelos como o que apresentamos. Existem motivos – ou conteúdos que se tornam formas – que subjazem na organização coletiva e que, longe de esvaziarem o conteúdo da ação política pretendida pelo projeto (que aqui não foi tanto o objeto de discussão), proporcionaram as bases para que tais ações fossem, enfim, concretizadas.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R; ROSA, A. R. O pesquisador como o outro: uma leitura pós-colonial do “Borat” brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 4, 2010, p. 371-382.
- BOURDIEU, P.; SAINT-MARTIN, M. Gofts de classe et styles de vie. *Actes de la recherché en sciences sociaux*, n. 5, p. 18-43, out. 1976.
- BARROS, C. Apropriações da tecnologia computador em lan houses populares: entre sociabilidade e navegações coletivas. In: *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.
- BENEITO-MONTAGUT, R. Ethnography goes online: towards a user-centred methodology to research interpersonal communication on the internet. *Qualitative Research*, v. 11, n.6, p. 716-735, 2011.
- CATARSE. Disponível em: <<http://catarse.me/pt>>. Acesso em: 3 out. 2013.
- CAVEDON, N. R. “De frente pro crime”: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, p. 38-65, 2010.
- FANTINEL, L. D.; FISCHER, T. M. D. Novos espaços de sociabilidade urbana contemporânea: um estudo sobre os cafés. In: *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2010.
- FILHO, E M. *Simmel*. São Paulo: Ática, 1983.
- FRÚGOLI JÚNIOR, H. *Sociabilidade urbana*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GREY, C.; STURDY, A. Friendship and Organizational Analysis: Toward a Research Agenda. *Journal of Management Inquiry*, v. 16, n. 2, p. 157-172, 2007.

- HABERMAS, J. **Problemas de legitimación en el capitalismo tardío**. Buenos Aires: Amorrortu, 1975.
- HEINTZ, P. **Problemática de la Autoridad en Proudhon**. Buenos Aires: Editorial Proyección, 1963.
- JAIME JÚNIOR P.. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, 2002, p. 72-83.
- LEHRER, M.; AZAKAWA, K. Managing Intersecting R&D Social Communities: A Comparative Study of European 'Knowledge Incubators' in Japanese and American Firms. **Organization Studies**, v. 24, n. 5, p. 771-792, 2003.
- MAFFESOLI, M. **O Instante Eterno**. Porto Alegre: Zouk Editora, 2003.
- MAFFESOLI, M. **Saturação**. Tradução de Ana Goldberger. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2010.
- MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. v. II. São Paulo: Cosac Naify: 2003.
- MINAYO, M.C. DE S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.
- MISOCZKY, M. C. de A., SILVA, J. M. da, FLORES, R. K. Autogestão e práticas organizacionais: amplificando sinais. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Belo Horizonte, 2008.
- MOTTA, F.C.P. **Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- OLIVEIRA, J.S. de; CAVEDON, N.R. Micropolíticas das Práticas Cotidianas: Etnografando uma Organização Circence. **Revista de Administração de Empresas**. v.53, n. 2, mar /abr, 2013, p. 156-168.
- OLIVEN, R.G. **A Antropologia de Grupos Urbanos**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- ROCHA, A. L. C. da; ECKERT, C. Etnografia: saberes e práticas. In: PINTO, C. R. J.; GUAZZELLI, C. A. B. (Orgs.). **Ciências Humanas: pesquisa e método**. Porto Alegre: Editora da Universidade, 2008. p. 9-24.
- ROTHSCHILD-WHITT, J. The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models. **American Sociological Review**, v. 44, p. 509-527, 1979.
- SERVA, M. A. Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.
- SIMMEL, G. **Questões Fundamentais da Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- SIMMEL, G. Problemas metodológicos fundamentais. In: SIMMEL, G. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-89.
- WAIZBORT, L. **As Aventuras de Georg Simmel**. São Paulo: Editora 34, 2000.
- WAIZBORT, L. Simmel no Brasil. **Dados - Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 11-48, 2007.
- WEBER, M. **Conceitos Sociológicos Fundamentais**. Lisboa: Edições 70, 2009.

---

*Carolina Dalla Chiesa*

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestranda em Antropologia Social pela UFRGS.

---

*Silvia Regina Kihara*

Mestre em Administração pela UFRGS. Pesquisadora do IPM-Unisinos.