

## **Organização Social: Resignificando o Fenômeno para além da Teoria Organizacional Organização Dominante**

**Márcio André Leal Bauer** (FURG) - mlealbauer@gmail.com

### **Resumo:**

*O presente artigo trata da organização social, objeto de estudo das ciências sociais que fora deixado de lado pelos estudos organizacionais funcionalistas. Para além de um debate puramente conceitual, busca-se, como objetivo central, discutir a organização social como fenômeno que se revela a partir de relações de solidariedade. Para chegar a este entendimento, primeiramente questiona-se a distinção entre organizações sociais e organizações formais. A seguir é retomado o conceito sociológico de organização social e discutida a necessidade de uma nova forma de solidariedade para dar conta desse fenômeno. O centro do debate no artigo se dá a partir da análise de duas experiências empíricas de organização social. A primeira resulta da observação de organizações de agricultores familiares que trabalham com a perspectiva da agroecologia. A segunda, do convívio com moradores de uma região periférica de uma capital brasileira. Dentre outras conclusões, destaca-se que a organização social acontece onde existem relações sociais entre sujeitos para além das relações de natureza simbiótica. Elas surgem onde há comunicação consenso para a realização de um empreendimento comum, uma ação coletiva, e têm como elementos essenciais, que as diferenciam das organizações formais, a pertença, o propósito/projeto/sentido comum e um conjunto de relações solidárias e intersubjetivas.*

**Palavras-chave:** *Organizações. Organização Social. Organização Formal. Solidariedade*

**Área temática:** *GT-21 Organizações Alternativas e Contra Hegemônicas*

# Organização Social: Resignificando o Fenômeno para além da Teoria Organizacional Organização Dominante

## Resumo

O presente artigo trata da organização social, objeto de estudo das ciências sociais que fora deixado de lado pelos estudos organizacionais funcionalistas. Para além de um debate puramente conceitual, busca-se, como objetivo central, discutir a organização social como fenômeno que se revela a partir de relações de solidariedade. Para chegar a este entendimento, primeiramente questiona-se a distinção entre organizações sociais e organizações formais. A seguir é retomado o conceito sociológico de organização social e discutida a necessidade de uma nova forma de solidariedade para dar conta desse fenômeno. O centro do debate no artigo se dá a partir da análise de duas experiências empíricas de organização social. A primeira resulta da observação de organizações de agricultores familiares que trabalham com a perspectiva da agroecologia. A segunda, do convívio com moradores de uma região periférica de uma capital brasileira. Dentre outras conclusões, destaca-se que a organização social acontece onde existem relações sociais entre sujeitos para além das relações de natureza simbiótica. Elas surgem onde há comunicação consensual para a realização de um empreendimento comum, uma ação coletiva, e têm como elementos essenciais, que as diferenciam das organizações formais, a *pertença*, o *propósito/projeto/sentido comum* e um conjunto de *relações solidárias e intersubjetivas*.

**Palavras-Chave:** Organizações. Organização Social. Organização Formal. Solidariedade

## 1 Introdução

Em geral, o termo “organização social” é associado ao contexto da “Reforma do Estado”, ocorrida no final dos anos 1990, para designar um conjunto de organizações (associações, ONGs – as OS) públicas, porém não estatais, destinadas a desenvolver atividades de interesse público em uma “estratégia” de transição de atividades estatais para o chamado “terceiro setor” (BRASIL, 1997, p. 13). Acontece que a denominação “Organizações Sociais” (OS) foi usurpada pelo então ministro Bresser-Pereira, à revelia da tradição sociológica do uso do termo, levando a autores como Sobottka (2002) a criticar seu uso por seu viés fortemente governamental (SOBOTTKA, 2002). Antes disso, era entendida como “articulação consciente, permanente, dinâmica, dos grupos de uma população ao redor de interesses comuns, objetivos reais, percebidos coletivamente, que alimentam ações coordenadas e que buscam satisfazer a esses interesses coletivos” (PINTO, *apud* SOUZA, 2010, p. 93).

Contudo, acredita-se ser possível, e necessário, o resgate do seu significado original, enquanto objeto de estudo das ciências sociais que fora deixado de lado pelos estudos organizacionais funcionalistas. Para além de um debate puramente conceitual, busca-se, como objetivo central do presente artigo, discutir a organização social como fenômeno que se revela a partir de relações de solidariedade. Para chegar a este entendimento, primeiramente questiona-se a distinção entre organizações sociais e organizações formais.

A seguir é retomado o conceito sociológico de organização social e discutida a necessidade de uma nova forma de solidariedade para dar conta desse fenômeno. Na seção seguinte são apresentadas duas experiências empíricas de organização social, em que se buscam os seus elementos essenciais. Na sequência realiza-se uma conversação entre elementos teóricos e empíricos. Finaliza-se com reflexões sobre a organização como fenômeno social.

## 2 Organizações formais e organizações sociais

Geralmente as organizações têm sido majoritariamente compreendidas em bases funcionais. Tal perspectiva é herdeira do pensamento de Talcott Parsons, para quem organizações são unidades sociais orientadas para a consecução de metas específicas (PARSONS, 1973). Sua linguagem acadêmica, baseada em tipologias, atuava, e ainda atua, como uma metalinguagem que emoldura determinados aspectos da vida social como objetos e as organizações como coisas. Para o sistemismo parsoniano, dois conceitos são fundamentais em um sistema social: estrutura e função. Sendo assim, uma organização é tida como um ente com uma determinada estrutura, dada por relações entre papéis objetivos, e cuja totalidade cumpre uma função social, ou seja produz um resultado observável que pode ser utilizado por outro sistema.

Aquilo que, do ponto de vista da organização, é sua meta específica constitui, do ponto de vista do sistema maior do qual representa parte diferenciada [*sic*], ou mesmo um subsistema, uma *função* especializada ou diferenciada. Esta relação constitui o *vínculo básico* entre uma organização e o sistema maior de que é parte, e proporciona uma base para a classificação dos *tipos* de organização (PARSONS, 1973, p. 45 – grifo nosso).

Vê-se que a questão do *vínculo* entre as pessoas restringe-se a uma relação utilitária, dada por um propósito ou função em um sistema maior. Embora Parsons (1964), em sua obra capital, chame a atenção para o componente moral da solidariedade, capaz de integrar os diferentes subsistemas em uma coletividade, o faz sob uma perspectiva funcional, ou seja, as coletividades são caracterizadas não por uma autorreferência interna (identitária) ou relação externa, mas por seu papel em um sistema maior<sup>1</sup> institucionalizado. A solidariedade subjacente à análise de Parsons reflete o que Durkheim (2008) denominou de solidariedade orgânica e parece desconsiderar a diferença fundamental entre papel e identidade.

Mais ainda, a organização assume em sua obra um significado restrito.

Uma família constitui apenas parcialmente uma organização; muitos outros grupos, ligados por parentesco, ainda muito menos o são. E, com certeza, o mesmo poderá aplicar-se às comunidades locais, a subsociedades regionais e a uma sociedade como um todo, concebida, por exemplo, como uma nação. Nos demais níveis, os grupos de trabalho não-convencionais, grupos de amigos, não são organizações neste *sentido técnico*” (PARSONS, 1973, p. 44- grifo nosso).

A organização assume, portanto, um sentido técnico, separado de uma dinâmica social mais ampla, com a teoria contribuindo para legitimá-la como “ferramenta social”

---

<sup>1</sup> Parsons (1964) cita como exemplo dessas coletividades os participantes em um determinado mercado, os habitantes de uma cidade ou de um Estado.

(COOPER e BURRELL, 2006, p. 95). O “sistema social” é assim concebido como um sistema analiticamente independente (separado da personalidade e do “sistema cultural”), cuja função é a integração social em face do seu “inerente potencial para [o] conflito e [a] desorganização – o problema da “*ordem*” de Hobbes (PARSONS, 1966, p. 19).

Esta abordagem realiza algo decisivo para o rumo que tomou a teoria organizacional: a separação entre *organizações sociais* e *organizações formais*. As primeiras, consideradas como “totalidades sistêmicas”, caracterizam-se por uma estrutura de relações sociais, crenças e orientações compartilhadas (cultura), que unem os membros de uma coletividade de pessoas. Já as segundas são aquelas constituídas deliberadamente para atingir certos fins (BLAU e SCOTT, 1971). As chamadas organizações formais passam, então, a receber toda a atenção dos teóricos organizacionais, afinal representariam uma evolução social em direção a uma racionalização crescente em busca da solução dos “problemas sociais”. A organização vista como **ação coletiva** foi, se não abandonada, relegada à periferia das análises funcionalistas. Incapaz de compreender esses fenômenos, vistos muitas vezes como disfunções ou distúrbios de um sistema que deveria funcionar bem ajustado. No máximo o considerada em sua função de manter a personalidade do sujeito diante da ameaça de desintegração pela organização formal, ela é vista como perigosa; como massa informe e sem propósito (BARNARD, 1971).

Contrariando tais ideias, Misoczky e Vecchio (2006) apresentam outra possibilidade de leitura.

Ao manifestar sua preocupação com as organizações informais Barnard (1971) coloca em evidência uma das forças do poder transformador. Ele relaciona o surgimento e a manutenção das organizações informais com premissas à sobrevivência da vitalidade dos homens e mulheres dentro da organização formal.

Eis a palavra: vitalidade! Que modelo, que características, que forma de atuação se dá no interior das relações informais que garantem a vitalidade – esse estado de profunda e completa união com si mesmo, com os outros e com seu contexto - , a essência de um viver pleno, a força, a disposição propriamente dita [...], o tônus necessário à realização, à criação? Aqui, outra possibilidade de ruptura: deixar de lado a definição de organização informal como mera forma de atenuar as agressões do sistema e de manter a humanidade dos seus membros, recuperando a potência expressa no medo da sua existência. O que os assusta é exatamente o que nos interessa, para que possamos começar a ver formas não mutiladoras de organizar (MISOCZKI e VECCHIO, 2006, p. 8).

Sendo assim, a delimitação do atual objeto de estudo exige “uma reavaliação radical do conceito racional de organização como unidade econômico-administrativa circunscrita”. É preciso “entender a organização como um *processo* que ocorre dentro do ‘corpo’ mais amplo da sociedade [...]. É uma questão de analisar, digamos, a produção da organização, e não a organização da produção” (COOPER; BURRELL, 2006, p. 97). Este percurso, no entanto, não é novo. Autores como Karl Weick (1973) procuraram ir além da ideia de organização como algo racional, ou seja, planejado e com um objetivo específico, em favor da compreensão dos processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais. Com isso a existência da organização não depende de seu objetivo, mas sim de um sentido compartilhado.

No âmbito da teoria organizacional brasileira, muitos autores tem percorrido um caminho que busca distinguir a natureza formal da natureza social e interativa das organizações. Guerreiro Ramos (1989), por exemplo, afirma que em outras sociedades as organizações constituem “campos de experiência de que ninguém tem formalmente consciência”. Elas existem em “bases substantivas e não formais, legais ou contratuais”. Já as organizações formais “são fundadas em cálculo e, como tal, constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização de recursos” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 124- 125). Prestes Motta e Campos Netto (1994, p. 24) argumentam que o mundo social apresenta dois grandes tipos de organização, fundados sobre dois tipos diferentes de **relação**, “que parecem significar um conflito muito forte e difundido entre burocracia e associação, entre a relação da dominação e submissão de um lado e a cooperação livre do outro, entre hierarquia e federação”. A “associação” aqui entendida como uma comunidade cujos membros estão unidos entre si por **relações** “vivas e mútuas” (PRESTES MOTTA e CAMPOS NETTO, 1994, p. 22). Também Serva (1993) vai caracterizar as organizações “substantivas”, como sendo pautadas pela autonomia e onde não há supremacia da organização sobre o indivíduo. Nelas “o processo relacional e interativo parece importar mais que o conteúdo da atividade grupal” (SERVA, 1993, p.6).

Recentemente Faria (2004), tomando a distinção de Blau e Scott (1971) entre organizações formais e organizações sociais, preferiu definir as últimas como organizações de pertença, uma vez que estão baseadas em vínculos e em elementos portadores de um projeto comum.

Em última análise, tais questionamentos parecem querer evidenciar que o que une as pessoas em uma organização, seja dentro da fábrica ou escritório, seja nas praças e nas ruas não é o conjunto de complexos mecanismos de coordenação e divisão de papéis, mas algo que lhes fornece um sentido de solidariedade. Não é a função [ou disfunção] que une trabalhadores revoltados, “mas a consciência confusa de uma solidariedade intemporal” (DUVIGNAUD, 1986, p. 103-104). Duvignaud (1986) chama isso de “intuição comum de um ‘**nós**’”. Trata-se de “uma relação com o próximo, com o outro, não em virtude da similaridade das tarefas, da miséria ou da habitação, mas em virtude da comunidade, por muito confusa que seja, de um **projeto comum**” (DUVIGNAUD, 1986, p. 104).

Estes elementos em destaque ligam a organização à solidariedade; não uma solidariedade de papel ou tradicional, mas uma solidariedade de projeto compartilhado. Isto nos conduz a um fenômeno desprezado pela teoria organizacional dominante, muito embora fossem centrais para uma corrente de estudos importante da sociologia que se debruçava justamente sobre a **organização social**.

### **3 Retomando os estudos sobre organização social**

Em linhas gerais, os estudos sobre Organização Social partiam do pressuposto de que todo agrupamento humano possui uma organização, uma vez que seus membros não se comportam independentemente uns dos outros, mas são ligados por laços, cuja *natureza* determina os tipos de unidade social. Sendo assim, “a determinação da influência relativa

das várias lealdades” foi, desde o princípio, “um tema privilegiado dos estudos sobre organização social” (LOWIE, 1946, p. 139).

Tais estudos vão inclusive questionar a interpretação mecanicista acerca da natureza do vínculo nas comunidades “primitivas”, demonstrando ser improcedente a opinião de que essas comunidades eram compostas unicamente de clãs (LOWIE, 1946). “O alinhamento por associação é pelo menos tão importante quanto o seu sistema de clãs, mesmo na regulação da vida sexual” (LOWIE, 1946, p. 151). Mesmo nessas sociedades há divergências e conflitos entre lealdades a diferentes associações, entre o “amor e o dever” (p. 153). Logo, elas não seriam tão “mecânicas” quanto o olhar positivista assim lhes caracteriza, havendo diversos tipos de sociedades que congregavam homens e mulheres para além da vida fixa do parentesco e do clã.

Park (1946), outro autor que se dedicou aos estudos dessa natureza, via essas sociedades, ou a própria sociedade, sob dois ângulos: como um conjunto de indivíduos que vivem juntos em um habitat comum – que ocupam o mesmo espaço, pode-se dizer; e como uma coleção de indivíduos capazes de alguma espécie de ação conjugada e coerente. No primeiro caso, a sociedade é vista a partir da ideia de *simbiose*<sup>2</sup>; como algo estático em que os membros vivem numa condição de interdependência social que toma a forma de divisão do trabalho. Nela há cooperação suficiente para manter uma economia comum, porém não se tem nem comunicação nem consenso suficientes para assegurar qualquer ação coletiva. Já no segundo caso, a sociedade é vista como uma associação de indivíduos que participam de um ato coletivo – o que Simmel chamaria de *sociação*. Surgem, então, formas de associação mais estáveis à medida que se têm processos de comunicação mais duradouros (socialização). Portanto, de acordo com o autor, existiriam dois tipos diferentes de associação, um simbiótico e outro social.

A associação de caráter simbiótico toma a forma de uma divisão do trabalho entre organismos ou grupo de organismos competidores. Diz respeito ao processo de individuação que está ligado à sobrevivência, à competição econômica e à diversidade de ocupações. Tem um caráter mais efêmero e com um potencial elevado de geração de conflito. Park (1946, p. 134), sobre isso, afirma que “é nas situações de conflito que a competição econômica, a luta pela existência, tende a tornar-se uma luta por ‘status’ político e social”. O conflito traz acomodações, formação de classes e relações formais e contratuais de várias espécies. Porém, tal conflito cria uma solidariedade nos grupos competidores. A solidariedade do “nosso grupo”, é sempre mais ou menos efeito de conflito com um “grupo alheio” (SUMNER, *apud* PARK, 1946, p. 134).

Já a associação de caráter “social” emerge da comunicação e do consenso, o que implica uma espécie de solidariedade baseada na participação em um empreendimento comum e que envolve a subordinação mais ou menos completa dos indivíduos à intenção e propósito do grupo como um todo. Surge então um tipo novo e mais íntimo de solidariedade “que permite às sociedades coordenar e dirigir os atos de seus componentes

---

<sup>2</sup> A *simbiose* pode ser definida como “a vida em conjunto de espécies distintas e diferentes, especialmente quando as relações são reciprocamente benéficas”. Toda associação em que os indivíduos “competem e cooperam inconscientemente, ou se constituem em unidade econômica pela troca de bens e de serviços, pode ser descrita como entidade mais simbiótica do que social” (PARK, 1946, p. 111-112).

individuais de acordo com os interesses e finalidades da sociedade como um todo.[...] Desse modo podemos dizer que a sociedade se ergue sobre as bases de uma comunidade”, mas cujo nexos que une os indivíduos não é uma espécie de simbiose ou alguma forma de divisão do trabalho, mas “uma forma de associação mais íntima, baseada na comunicação, no consenso e no costume” (PARK, 1946, p. 131). Portanto, a essência da sociedade é, para Park, a comunicação e o conjunto de tradições acumuladas, sendo que a interação seria capaz de restringir a livre competição dos indivíduos.

Estes argumentos remetem à discussão entabulada por Habermas acerca das possibilidades de uma solidariedade que não seja dada exclusivamente de maneira mecânica pela pertença a uma comunidade, mas que ocorra em um contexto “pós-tradicional”.

#### **4 Solidariedade e organização social**

Habermas (2003), a partir de uma leitura de Durkheim, afirma que a solidariedade “pós-tradicional” é aquela que não mais se encontra assegurada por um consenso normativo de fundo, mas seria conquistada a partir de uma relação reflexiva do sujeito consigo mesmo.

Quem observar com atenção o prefácio de *Da Divisão do Trabalho Social*, referido por Habermas, verá que Durkheim faz uma crítica à absorção da vida social pela econômica e à sociedade industrial fora de toda e qualquer ação moral. “Se, nas ocupações que preenchem quase todo tempo, não seguimos outra regra que a do nosso interesse próprio, como tomaríamos gosto pelo desinteresse, pela renúncia de si, pelo sacrifício?” (DURKHEIM, 2008, p. X). Eis uma questão bastante atual e que é retomada nesta tese. Durkheim responde a ela dizendo ser necessária a formação de um grupo, no qual fosse possível construir um sistema de regras então inexistente. “Nem a sociedade política em seu conjunto, nem o Estado, podem evidentemente, incumbir-se dessa função; a vida econômica, por ser muito especial e por se especializar cada dia mais, escapa à sua competência e à sua ação” (DURKHEIM, 2008, p. X). Vê-se, em Durkheim, a necessidade de uma “mediação” (no sentido hegeliano do termo) para o estabelecimento desta nova forma de solidariedade, mas o elemento responsável por esta mediação ainda não era de todo claro para ele. Suas ideias ainda estavam presas ao funcionalismo e positivismo, em franca ascensão na época.

Habermas (2003, p. 122), baseando-se nessas ideias de Durkheim, afirma que a reflexão que conduz à solidariedade “tem de ser alcançada cooperativamente mediante os esforços individuais”. O elemento mediador é então a comunicação nos espaços de palavra. A ideia original do empreendimento habermasiano é a de que a solidariedade só pode ser obtida por intermédio da interação e a partir de uma comunicação livre de distorções. Ao liberar os indivíduos para que se comuniquem livremente estabelecer-se-iam significados e consensos intersubjetivos. Mas qual seria o mediador dessa liberação?

Habermas postula que a “linguagem intersubjetivamente partilhada” seria uma resposta para a questão da ordem social [ou solidariedade social], uma vez que impele os agentes “a abandonar o egocentrismo de uma orientação racional para o seu próprio sucesso

e a entregar-se aos critérios públicos de racionalidade comunicativa” (HABERMAS, 2002, p. 123). Nas ações linguisticamente mediadas, os agentes tentam cooperativamente adequar seus planos de ação dentro de um mundo da vida partilhado, com base em interpretações comuns da situação. Nesse processo precisam obter entendimento sobre a validade de seus atos de fala, ou levar em consideração os desacordos averiguados. Surgem então pretensões de validade criticáveis que revelam uma “orientação intrínseca para um reconhecimento intersubjetivo” (HABERMAS, 2002, p. 111). Isso tudo, segundo Habermas, representa uma força vinculativa e de ligação. Em síntese, Habermas acredita que a “estrutura de intersubjetividade linguística” exerce sobre o sujeito uma “coação a individualizar-se”, o que favorece a ramificação da solidariedade social de uma maneira “pós-tradicional”, ou seja, de acordo com o “reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade suscetíveis de crítica” (HABERMAS, 2003, p. 102). A comunidade ideal de comunicação seria o elemento *mediador* para que as pessoas aprendessem a se orientar dentro de um marco de referência universalista.

Entretanto, remeter a solidariedade ao simples exercício da sociabilidade é desconsiderar o argumento de Simmel (2006) acerca do caráter lúdico desta em detrimento de uma orientação para valores universais, ou seja, para uma *sociabilidade solidária*. O que se questiona é se somente a “estrutura” dessa comunidade seria capaz de libertar a pessoa “das cadeias que supõem as relações sociais concretas adquiridas pelo hábito” (HABERMAS, 2003, p. 139), como afirma o autor. Não seria exatamente o contrário, isto é, a capacidade de um sujeito em orientar-se por princípios universais a condição para o estabelecimento de relações solidárias e, a partir daí, a constituição de uma comunidade ideal de comunicação? Este parece ter sido o caminho percorrido por Axel Honneth.

Apesar de Honneth concordar com Habermas em relação à necessidade de fundamentar uma teoria crítica em bases intersubjetivas, pensa que a base da interação esteja na luta por reconhecimento (NOBRE, 2003)<sup>3</sup>. Para Honneth (2003), a luta pela honra ferida pode levar à passagem da eticidade natural para a absoluta. O fundamento para a formação de uma comunidade ética seria, portanto, o conflito, ou os conflitos, em que a eticidade natural despedaça-se e permite “desenvolver nos sujeitos a disposição para reconhecerem-se mutuamente como pessoas dependentes umas das outras e, ao mesmo tempo, integralmente individuadas”. (p. 58). Assim, os indivíduos “isolados uns dos outros pela relação jurídica, podem se encontrar e reunir mais uma vez no quadro mais abrangente de uma comunidade ética” (p.59). Entretanto, se a solidariedade não é só vínculo, mas, como afirmou Honneth, *uma forma de relação social que não domina ou suprime, mas reconhece a diferença e a semelhança do outro* Há uma parte do processo que parece estar oculta nos escritos de Honneth. É preciso voltar a Hegel para investigar o que permite a entrada deste *outro* nas relações de solidariedade.

---

<sup>3</sup> Se bem que Habermas (2003) já sinalizava a linha que seria seguida por Honneth ao afirmar que os conflitos nas sociedades avançadas não se dão mais em torno da “distribuição”, mas sim nos âmbitos da reprodução cultural, integração social e socialização”, na forma de protestos “subinstitucionais” (p. 555) em torno de questões relativas à “*gramática das formas de vida*” (p. 556).

Deve-se reconhecer que o que Honneth toma como objeto de estudo na obra de Hegel - a luta entre a consciência servil e a consciência dominadora (a conhecida *dialética do senhor e escravo*) - é, a nosso juízo, o meio do caminho da emancipação da *consciência*

Hegel apenas colocou a ideia do reconhecimento como uma etapa a ser vencida no processo de formação da autoconsciência. É justamente esta autoconsciência o fundamento ético de uma comunidade e não o desejo de reconhecimento. A importância da obra de Honneth está em situar a luta para além da sobrevivência material, colocando-a em bases simbólicas e afetivas. Entretanto, se há um pano de fundo que orienta a direção e os objetivos da luta entre os sujeitos; e se tal pano de fundo, ou *mundo-da-vida* (husserliano), pode não ser questionado na luta, existe a necessidade de uma “exteriorização”, nos termos hegelianos, para que o próprio sentido da luta seja posto em questão. Estes elementos são fundamentais e podem ser encontrados na obra do próprio Hegel.

Honneth (2003) reconhece que na construção hegeliana outro tipo de luta ocupa lugar de destaque: a *luta de vida e de morte*. Segundo o autor, existem várias interpretações que atribuem a esta luta um sentido figurado. Ela pode se referir àqueles momentos de uma “ameaça” existencial, nos quais um sujeito “tem de constatar que uma vida plena de sentido só lhe é possível no ‘contexto do reconhecimento de direitos e deveres’” (WIDT, *apud* HONNETH, 2003, p. 93). Sendo assim, muitas experiências de desrespeito podem ser relacionadas com a “morte psíquica” ou “morte social” e cumprem a função de informar o indivíduo de sua situação social, pois são perturbações em que pode fracassar o agir humano que veio a ser habitual. “Elas podem ser entendidas, no sentido de Dewey, como excitações emocionais com as quais os seres humanos reagem quando vivenciam um contrachoque imprevisto de sua ação em virtude da violação de expectativas normativas de comportamento” (HONNETH, 2003, p. 222). Nesse sentido, Kojève (2002), ao interpretar a ideia de morte e de crise em Hegel, afirma que é na angústia mortal que o homem toma consciência de sua realidade, do valor que o simples fato de viver tem para ele. Só assim ele se dá conta da gravidade da existência.

Para Hegel (2007), a conversão da consciência-de-si singular na universal, ou na comunidade, é a morte do singular, do imediato para a comunidade. É a morte do externo e formal, da particularidade para o universal. “Esse ser-para-si particular tornou-se consciência-de-si universal” (p. 526). “Esse saber é, pois, a animação pela qual a substância se tornou sujeito. Morreu sua abstração e carência-de-vida, e assim a substância se tornou consciência-de-si simples e universal” (p. 527).

Hegel (2007) apresenta esse movimento como um círculo que retorna sobre si. Um movimento de extrusão do Si que submerge em sua substância e que sai dela como sujeito e a converte em objeto e conteúdo. A extrusão é para Hegel o movimento que a partir do “sacrifício” estabelece o sujeito. O sujeito precisa “adentrar-em-si, no qual o espírito abandona seu *ser-aí* e confia sua figura à rememoração”. Ele submerge “na noite de sua consciência-de-si”, para poder renascer em uma nova existência, em “um novo mundo”, o qual, apesar de ser um recomeço, apresenta-se em um “nível mais alto” (HEGEL, 2007, p. 544). Este *re-conhecimento* pleno seria o fundamento de uma organização de natureza social.

Sendo assim, as *experiências significativas* (SCHUTZ, 1972), ou seja, as experiências não cotidianas e conflituais, ao receberem um peso emocional, podem levar à desestabilização das certezas formais estabelecidas e à assunção de valores universais que possam cultivar novas formas de solidariedade. Ao mesmo tempo, a cultivação de novas formas de solidariedade não acontece no caminho que a alma faz de si para si própria, ou seja, exclusivamente com suas forças subjetivas e pessoais. Seu sentido específico só é preenchido quando inclui no desenvolvimento algo que lhe é exterior, quando passa por valores e séries que não são em si subjetivos e interiores (SIMMEL, 2005a). Ocorre daí a passagem de um registro da vida social para outro, como uma modulação do conjunto das experiências numa nova tonalidade (SIMMEL, *apud* COHN, 1998), melhor dizendo, em outra realidade.

Sem a transcendência por parte dos sujeito das realidades parciais em direção a uma realidade que as religue, torna-se difícil conceber uma organização social de fato solidária. É justamente esta forma superior de indivíduo [o sujeito], nos fala Simmel, o ponto de partida para a criação de conjunções harmônicas, onde contradições e lutas não sejam vistas como obstáculo, mas como potenciais para o desenvolvimento de novas forças e criações, ou seja, que realizem na prática a solidariedade (SIMMEL, 2005b).

Isto restará evidente a partir do registro que se faz a seguir, tendo como base a reflexão sobre duas experiências de pesquisa empírica que o presente autor vivenciou. Estas experiências, bem como os procedimentos metodológicos utilizados, encontram-se descritos em artigos específicos do autor. No entanto, uma análise conjunta dessas experiências ainda não havia sido feita.

## **5 As evidências empíricas da organização social**

A primeira resulta da observação de organizações de agricultores familiares que trabalham com a perspectiva da agroecologia. A segunda, do convívio com moradores de uma região periférica de uma capital brasileira.

### **a) A organização social dos Agricultores Ecológicos**

Nesta pesquisa, observou-se que o processo de transformação de uma agricultura convencional moderna para uma agricultura de base ecológica. Mais do que uma tecnologia de produção de alimentos, a agroecologia está baseada na adoção de valores sociais que confrontam o individualismo em direção a relações sociais solidárias. Esta transformação geralmente tem origem a partir de uma “comoção”, ou choque, na vida dos agricultores, que se dá a partir da doença em decorrência da utilização de agroquímicos no cultivo convencional.

Esta “angústia” hegeliana suscita um questionamento dos valores que sustentam as significações socialmente válidas e exige uma nova interpretação de sua realidade – ou uma nova consciência-de-si. Para enxergar o mundo que é tomado como certo, é preciso que se rompa com a atitude natural, e é exatamente isso o que acontece quando os agricultores experimentam a crise provocada pela doença. Esta experiência leva à tomada de consciência de sua finitude, enquanto indivíduo isolado, em direção a outros cursos de

ação, especialmente coletivos. Nesse ponto entra o “trabalho” associativo como elemento de manutenção de uma realidade intersubjetiva.

Diante disso, o ingresso na agroecologia, embora fosse incentivado por condições objetivas (a influência de agentes externos a partir de cursos, palestras, ministrados pelas ONGs), necessitava da experiência do sujeito. A partir deste ponto é que as metodologias das ONGs passavam a fazer sentido e conseguiam congregiar os agricultores em grupos. O grupo passava então a transmitir um senso de realidade, devido às experiências comuns dos participantes. Esse senso de realidade é reforçado pela coerência entre todas as experiências vividas. O agricultor passa a ter então um novo “estilo cognitivo” (SCHUTZ, 1995), ou seja, passa a conhecer o mundo e as relações de forma diferenciada. Sua identidade adquire um novo significado e, de uma maneira geral, a sua *atenção à vida* se dá de forma diferenciada ao considerar elementos não avaliados pela realidade anterior. Essa maior atenção remete a uma perspectiva temporal também diferenciada, onde o imediatismo é substituído por uma perspectiva de longo prazo.

Em síntese, para o seu reconhecimento, esta realidade necessita de uma transição (SCHUTZ, 1979;1995): um choque no curso normal dos acontecimentos que suscite uma revisão das crenças anteriores. Já para manter essa realidade, a simples tomada de consciência por parte do agricultor não é suficiente. É necessária a pertença a um grupo ou organização.

Porém, é preciso avançar na compreensão das possibilidades de transformação da realidade e da construção de organizações sociais em universos urbanos. Em primeiro lugar, na agricultura existe teoricamente a condição de subsistência material com o “trabalho” na terra, o que possibilita uma autonomia real em relação ao mercado. Já no meio urbano a angústia é cotidiana, a ponto de não mais ser abominada; a morte é muitas vezes iminente; a referência que se tem, em termos de estilo de vida, é o “consumo”; e o emprego formal, assalariado e “individual” consiste fonte de significado e de identidade. Porém, se as condições objetivas e materiais de reprodução são diferentes, acredita-se que a dinâmica seja a mesma.

#### b) A organização social do território das ilhas de Porto Alegre

Inicialmente as observações desta pesquisa davam conta da existência de um grande número de organizações “sociais” (no sentido funcional da lei) presentes no território. No entanto, a verdadeira organização era circunscrita à moldura formal e funcional dessas organizações. A observação em profundidade do cotidiano dos ilhéus uma participação de poucas lideranças em vários espaços e uma sustentação dessa participação ao longo do tempo por parte das mesmas lideranças. Estas acabam solidarizando-se, inclusive, com causas que, aparentemente, não as interessam. Viu-se que ação dessas lideranças não é de caráter individual, mas coletivo, pois utilizam a expressão “nós”. Ela também expressa que há uma comunicação e construção de estratégias de ação, fazendo crer que essa ação coletiva trata-se de uma organização. Por fim, há um sentido de intersubjetividade e de processo que caracterizava essa organização.

Concluiu-se que existe uma organização social do território no Arquipélago, chamada de Movimento dos Ilhéus. Ele acontece a partir de relações intersubjetivas e de identificação entre algumas lideranças que se orientam em torno de um propósito comum: o direito de viver no seu território. Tal organização não é uma organização formal e formada, pois seu propósito brota dos sujeitos e a organização nasce quando estes percebem que o seu propósito é o mesmo do outro; “*que minha luta é a mesma do meu semelhante*”. Esta organização não pode ser confundida com nenhum espaço ou fórum. Na verdade eles são objetos da luta dessa organização, que age para ocupá-los e transformá-los de acordo com os interesses da comunidade.

Essa organização não possui um objetivo claro e definido (uma meta específica), muito embora possua um sentido: o “interesse na comunidade”. Os participantes compreendem o todo e as diferentes partes não de maneira ideologizada e formal, mas a partir das vivências no território. As experiências nos espaços permitiram compreender os problemas gerais e específicos de cada ilha, de cada organização local, de cada comunidade. Por isso, enquanto as outras organizações locais defendiam o seu espaço, sua luta era em defesa do território. Não é uma organização fechada, ela se forma à medida que novas lideranças vão surgindo a partir de diferentes *mediações*, cuja principal é a experiência subjetiva que leva à ruptura com uma atitude natural individualista.

Ao observar a história de vida dessas lideranças, é possível traçar um paralelo com as lideranças das organizações dos agricultores. Observa-se uma eticidade que brota de uma profunda transformação, provocada pela crise de sentido que faz o mundo tido como certo vir abaixo. Trata-se de uma total revisão de suas crenças e práticas que orientam as relações com os outros e com o mundo.

Diante das narrativas dos integrantes do Movimento dos Ilhéus, é possível concluir que a mudança da percepção de mundo é dada também a partir de crises, ou seja, experiências novas que não cabem no universo simbólico até então tido como certo, não questionado. Elas levam o sujeito à atitude reflexiva diante do mundo, ou como sustenta Husserl, ao questionamento da atitude natural que coloca em suspenso o interesse no mundo, ou em uma esfera deste enquanto realidade naturalizada. Para esse questionamento é necessária uma relação com o diferente, um estranhamento com relação ao objeto dado.

Isso não se dá de forma espontânea, pela decisão de um sujeito plenamente consciente e racional, que toma a decisão de libertar-se do sistema opressor. Em grande medida porque o próprio sistema já não se apresenta como opressor, mas se faz mundo da vida, dominação garantida por uma realidade simbólica que aprisiona a totalidade da vida em uma esfera. Mas esta consideração não exclui do processo a capacidade do sujeito de buscar razões para os acontecimentos. De olhar para sua experiência vivida e construir para ela um sentido, mas é preciso que uma experiência limite leve a essa reflexão.

## **6 Apropriando os elementos empíricos à discussão teórica**

Percebe-se que a ressignificação da identidade do sujeito leva-o a engajar-se em novas organizações e espaços. Tal ressignificação acontece a partir do olhar para sua “experiência vivida” a partir de um ato de atenção reflexivo (SCHUTZ, 1972). Este ato

acontece em razão de uma experiência significativa em que há uma transcendência da realidade tomada como certa e a tentativa de fazer acontecer uma nova realidade no território.

Diante disso, é possível argumentar que a transformação do sujeito (ou o seu aparecimento) não pode se dar exclusivamente pelo confronto de diferentes lógicas socialmente construídas (DUBET, 1994) mas principalmente por, “comoções” (SCHUTZ, 1995), que levam a “mudanças radicais na vida do indivíduo” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 66) e levam a um novo compromisso em ser solidário. Contudo esse compromisso ético não aparece de maneira imediata em todos aqueles que viveram experiências traumáticas. É preciso colocar essa experiência em um processo de reinterpretação de uma nova realidade que religa todas as esferas da vida, antes percebidas como separadas, e da qual fazem parte outros significativos (BERGER E LUCKMANN, 1985). Esses outros são os movimentos, os agentes religiosos, as lideranças já formadas e que são o exemplo de uma conduta solidária, emprestando um sentido de realidade aos novos membros. Eles representam não o elemento *mediador*, mas o que Berger e Luckmann (2004) chamam de “instituições intermediárias” – intermediadores - responsáveis pela criação de comunidades de sentido.

Contudo, a necessidade de uma comunidade de comunicação não pode ser desprezada, pois a experiência dissonante do sujeito precisa ser partilhada em uma comunidade linguística, uma vez que está aí presente a própria condição de intersubjetividade: a de experimentar um tempo da vida junto do outro; o sentimento de crescer e envelhecer juntos, de que falava Schutz (1972). É isto o que garante um acordo intersubjetivo mínimo para sustentar a nova realidade. Agora são essas mesmas lideranças que se tornam apoio e referência para as outras que vão se formando. É esse o movimento que permite a ad-sociação (CAILLÉ, 2002a), a criação de conjunções harmônicas onde contradições e lutas não são mais vistas como obstáculo, mas como potenciais para o desenvolvimento de novas forças e criações, ou seja, a realização na prática da solidariedade (SIMMEL, 2005b).

É preciso reforçar a ideia de organização “como um *processo* que ocorre dentro do ‘corpo’ mais amplo da sociedade” (COOPER; BURRELL, 2006) e não tomá-la pelo seu sentido funcional, como um conjunto de *indivíduos* orientados para um fim externo e funcional. Tem-se uma organização quando existem interações sociais e um propósito comum a todos; quando há solidariedade baseada na participação em um empreendimento comum e que envolve a subordinação mais ou menos completa dos indivíduos à intenção e propósito do grupo como um todo (PARK, 1946); quando há a “intuição comum de um ‘nós’” (DUVIGNAUD, 1986, p. 104). Pode-se dizer que essas organizações sociais apresentam-se como comunidades de sentido, “pequenos mundos da vida”, onde os diversos sentidos oferecidos pelas entidades que os intermedeiam não são simplesmente consumidos, mas tornam-se objeto de uma apropriação comunicativa, sendo processados de forma seletiva até transformarem-se em elementos de comunhão de sentido (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 83). Isso equivale à “semântica coletiva” de Honneth (2003, p. 258), que permite “interpretar as experiências de desapontamento pessoal como algo que afeta não só o eu individual, mas também um círculo de muitos outros sujeitos”. Entretanto, alguns sujeitos não conseguiram a chamada “transcendência do interior” (HABERMAS,

2003) que leva a uma abertura para a alteridade, ficando fechados à sua organização, à sua luta. Parece haver a necessidade de uma experiência que vai além do desrespeito e da luta por sua superação, para fazer o sujeito “adentrar-em-si” e reconhecer “um novo mundo” a partir de em um “nível mais alto” (HEGEL, 2007, p. 544).

## 7 Considerações Finais

O objeto do presente estudo foi a Organização Social. O termo foi utilizado nos anos 1990 por Bresser Pereira, na época Ministro da Administração e Reforma do Estado do governo Fernando Henrique Cardoso, para designar um conjunto de organizações públicas, porém não estatais, destinadas a desenvolver atividades de interesse público. É comum, portanto, que o uso do termo revista-se de uma intencionalidade política, associada a uma criação governamental. No entanto, ao revisarmos o conceito, vemos que ele é central nas teorias sobre organização, muito embora tenha sido desconsiderado pela teoria funcionalista.

Para compreender o que significa a organização social, partiu-se do pressuposto de que todo agrupamento humano possui uma organização, pois seus membros são ligados por algum tipo de laço, ou lealdade. A organização social acontece onde existem relações sociais entre sujeitos para além das relações de natureza simbiótica. Ela surge onde há comunicação e consenso para a realização de um empreendimento comum - uma ação coletiva -, tendo como elementos essenciais, que as diferenciam das organizações formais: a *pertença*, o *propósito/projeto/sentido comum* e um conjunto de *relações solidárias e intersubjetivas*.

Buscou-se diferenciar as organizações sociais das organizações formais (funcionais). Estas são coletividades humanas orientadas para desempenhar um papel específico na dominação do mundo material e social. É essa ideia de papel, que coloca a existência da organização atrelada a um propósito formal e externo às pessoas, a característica essencial do funcionalismo. Aqui cabe um adendo: a solidariedade pós-tradicional parsoniana acontece quando o indivíduo rompe com as solidariedades tradicionais que ainda o amarravam (a família, a comunidade) e integra-se em um sistema de papéis orientado por normas e valores. O problema é que esse sistema faz parte de um universo simbólico marcado pela lógica da dominação que é tomado como certo em nossa sociedade. Romper com ele equivale a um processo de libertação que leva à construção de relações solidárias que são a base da organização social.

Paulo Freire (2005), remete a libertação à conscientização do sujeito; sendo este um processo pedagógico que se desenvolve em dois momentos distintos: em um primeiro se dá a mudança da percepção de mundo (mudança de consciência); em um segundo, se dá a expulsão dos mitos criados e desenvolvidos na estrutura opressora. É importante salientar que este percurso não é um percurso individual (“ninguém se liberta sozinho”), mas dado a partir da restauração da intersubjetividade, portanto não pode ser traçado nem praticado pelos opressores (“ninguém liberta ninguém”). Trata-se, sobretudo, de um “despertar” da consciência, de um “ser para si”, com uma identidade valorizada e construída intersubjetivamente, liberta, portanto, de toda a dependência emocional do opressor (FREIRE, 2005, p. 60). Mas este despertar da consciência não se dá de uma maneira

voluntarista (*imediata*). Para a transformação da realidade objetiva é necessário primeiro objetivá-la, ou seja, fazer a “opressão ainda mais opressora, acrescentando-lhe a consciência da opressão” (FREIRE, 2005, p. 42).

As organizações não precisam de uma função definida para existir, muito menos de uma meta, elas precisam de um sentido compartilhado, intersubjetivo. E para isso é preciso uma mudança na *atitude natural* que rompa com o individualismo entre em relação. Sustenta-se, no presente trabalho, que tal ruptura é essencial para construção de organizações baseadas em relações sociais solidárias. Tal mudança é dada a partir de crises, ou seja, experiências novas que não cabem no universo simbólico estabelecido pelo sujeito e que o levam a uma transcendência do mundo até então tido como certo. Elas levam o sujeito a um *re-conhecimento*, à atitude reflexiva diante do mundo, ou como sustenta Husserl, ao questionamento da atitude natural que coloca em suspenso o interesse no mundo, ou melhor, na realidade naturalizada que pode inclusive ser uma das esferas do mundo. Para esse questionamento é necessária uma relação com o diferente, um estranhamento com relação ao objeto dado.

Dito de outra forma: é necessário tornar o fluxo da vida objeto de contemplação. Isso não se dá de forma espontânea, pela decisão de um sujeito plenamente consciente e racional, que, a cada ação, pondera os meios em relação aos fins, uma vez que todas as suas decisões têm um pano de fundo cultural que é fruto de experiências rotinizadas, planos de ação objetivados, papéis institucionalizados e identidades reconhecidas. Por isso, o rompimento com a atitude natural não se dá de forma *imediata*, mas a partir de uma relação mediatizada pelo diferente, com a negação de tudo o que era dado *em si*.

### **Referências:**

BARNARD, Chester. **As funções do executivo.**(1938) São Paulo: Atlas, 1979.

BERGER, P. L; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade.** 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

\_\_\_\_\_. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido.** Petrópolis, Vozes, 2004.

BLAU, Peter; SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais.** São Paulo: Atlas, 1971.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado /Secretaria da Reforma do Estado. **Organizações sociais.** Secretaria da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 2).

COHN, Gabriel. As diferenças finas: de Simmel a Luhmann. In: **Rev. bras. Ci. Soc.** v. 13, n. 38, 1998 . Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 19/05/2008.

COOPER, R.; BURRELL, G.. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução. In: **Revista de Administração de Empresas.** Vol. 46, nº 1, jan-mar, 2006.

- DUBET, François. **Sociologia da experiência**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.
- DURKHEIM, E. **Da Divisão do Trabalho Social**. 3, ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- DUVIGNAUD, J. **A Solidariedade**. Lisboa: instituto Piaget, 1986.
- ETZIONI, A.. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1973.
- FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder**. Vol. 1. Curitiba: Juruá, 2004.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 46. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro/RJ: FGV, 1989.
- HABERMAS, Jürgen. **Técnica e ciência como “ideologia”**. Lisboa: Edições 70, 2001a.
- \_\_\_\_\_. **Teoría de la acción comunicativa**. Tomo I. 3 ed. Madrid, Taurus, 2001b.
- \_\_\_\_\_. Acções, actos de fala, interacções linguisticamente mediadas e o mundo vivo (1988). In: HABERMAS, Jürgen. **Racionalidade e Comunicação**. Lisboa: Edições 70, 2002. p. 103-147.
- \_\_\_\_\_. **Teoría de la acción comunicativa**. Tomo II. 4 ed. Madrid, Taurus, 2003.
- HALL, Richard. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HEGEL, Geog W. F. **Fenomenologia do espírito**. 4. Ed. Petrópolis: Vozes; Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2007.
- HONNETH, A. **Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo: Ed. 34, 2003.
- KOJÉVE, Alexandre. **Introdução à leitura de Hegel**. Rio de Janeiro: Contraponto: EDUERJ, 2002.
- LOWIE, Robert H. Organização Social. In: PIERSON, Donald. **Estudos de Organização Social**. São Paulo: Martins, 1946. p. 139-155.
- MISOCZKY, Ceci M; VECCHIO, Rafael A. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. In: **Cad. Ebape.br**, v. 1, n.1, jan-mar 2006.

- MOTTA, Fernando C. P. **O que é Burocracia**. 12 ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- \_\_\_\_\_; CAMPOS NETTO, Gustavo L. de. A associação contra a hierarquia: as duplas possibilidades do tema alteridade para estudos organizacionais, à luz de vários autores. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n. 34 (1), p. 20-28, 1994.
- PARK, Robert E. Simbiose e Socialização: “Quadro de Referência” para o Estudo da Sociedade. In: PIERSON, Donald. **Estudos de Organização Social**. São Paulo: Martins, 1946. p. 109-136.
- PARSONS, Talcott. **The Social System**. New York: Free Press, 1964.
- \_\_\_\_\_. **Sociedades: perspectivas evolutivas e comparativas**. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1969
- \_\_\_\_\_. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In. ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1973. p. 43-57.
- NOBRE, M. Prefácio. In: HONNETH, A. **Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo: Ed. 34, 2003. p.-07-19.
- SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais: Textos escolhidos de Alfred Schutz**. WAGNER, H. (Org). Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- \_\_\_\_\_. LUCKMANN. **Lãs estruturas del mundo de la vida**. Buenos Ayres: Amorrortu, 2003.
- \_\_\_\_\_. **El problema de la realidade social**. 2. Ed. Buenos Aires: Amorrortu, 1995.
- SIMMEL, G. O conceito de tragédia da cultura. In: SOUZA. Jessé; ÖELZE, Berthold. **Simmel e a modernidade**. 2 ed. Brasília: Ed. UnB, 2005a
- \_\_\_\_\_. G. O indivíduo e a liberdade In: SOUZA. Jessé; ÖELZE, Berthold. **Simmel e a modernidade**. 2 ed. Brasília: Ed. UnB, 2005b
- \_\_\_\_\_. **Questões Fundamentais da Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.
- SOUZA, M. L. **Desenvolvimento de comunidade e participação**. São Paulo: Cortez, 2010.
- WEICK, Karl. **A psicologia social da organização**. Tradução de: Dante Moreira Leite. SP: Universidade de São Paulo, 1973.
- \_\_\_\_\_. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995.