

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

Silvia Regina Kihara

GLOBAL SHAPERS: DAS FORMAS DE SOCIAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Porto Alegre – RS

2014

Silvia Regina Kihara

GLOBAL SHAPERS: DAS FORMAS DE SOCIAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA – UFRGS), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

Porto Alegre – RS

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Kihara, Silvia
Global Shapers: das formas de sociação à organização
/ Silvia Kihara. -- 2014.
101 f.

Orientadora: Marcia Barcellos.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2014.

1. Georg Simmel. 2. Formas de sociação. 3. Sociabilidade. 4. Processo. 5. Organização. I. Barcellos, Marcia, orient. II. Título.

Silvia Regina Kihara

GLOBAL SHAPERS: DAS FORMAS DE SOCIAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA – UFRGS) como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Luciano Barin Cruz – HEC MONTREAL

Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento – PPGA/EA/UFRGS

Orientadora Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos – PPGA/EA/UFRGS

Aos meus irmãos: Daniela e João Vitor, com amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos membros da Comunidade Global Shapers por concordarem e contribuírem com esta pesquisa, em especial aos *shapers* do *hub* de Porto Alegre.

À Marcia, minha orientadora, por não cercear minhas escolhas e por ter me acompanhado mesmo quando sua filha nasceu. Aos membros da banca pela disponibilidade e dedicação: Luciano, Fernando, Felipe e Neusa. E aos professores que me inspiraram: Rosimeri, Sueli, Ariston e Maria Ceci.

Aos meus colegas que tornaram o processo mais divertido e menos penoso: Guilherme, Minelle, Marcio, Rodrigo e Felipe. Em especial àquelas com que dividi todas as minhas angústias: Amanda e Ana. E também à Carolina e à Gabriela pelos livros emprestados, pelas discussões e inumeráveis contribuições nesta pesquisa.

Aos meus pais, Jane e Massao, que me trouxeram ao mundo e aos meus irmãos, Daniela e João Vitor, que me deram conforto e alegria nos momentos mais difíceis.

Agradeço ainda aos amigos que me acolheram na África do Sul: Eduardo e Renata.

Ao Marcelo e ao Guilherme por me incentivarem a ingressar no mestrado e me acompanharem por toda caminhada. E ao Marcio pelas orientações e desorientações.

Também agradeço aos meus padrinhos espirituais e materiais, que me deram força e tranquilidade pra seguir.

O problema com o mundo é que as pessoas inteligentes estão cheias de dúvidas, enquanto os estúpidos estão cheios de confiança.

Charles Bukowski

RESUMO

Este estudo se propõe a analisar como ocorre o processo de organização do Global Shapers Porto Alegre, a partir da perspectiva do pensador Georg Simmel, considerando que o processo é estruturante e as formas de sociação são ao mesmo tempo parte do processo e suas cristalizações. Para tal, realizou-se uma pesquisa etnográfica. Os dados produzidos em campo foram analisados a partir das formas de sociação de Simmel, tomadas como abstrações para interpretá-los: A Sociabilidade, o Conflito, a Subordinação e Superordenação e o Estrangeiro. A forma de se organizar deste grupo salienta a busca dos indivíduos por expressarem-se. Ao mesmo tempo em que revela traços marcantes da tragédia da cultura moderna, descrita por Simmel, se aproxima ao método do Campo Aberto proposto por Robert Cooper.

Palavras-chave: Georg Simmel, Formas de sociação, Sociabilidade, Processo, Organização.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the Global Shapers Porto Alegre organizing process happens, from the perspective of Georg Simmel, considering that the process is structuring and that the forms of sociation are both part of the process and its crystallization. For this, an ethnographic research was carried out. The field data was analyzed using Simmel's forms of sociation, taken as abstractions to interpret them: Sociability, Conflict, Subordination and Superordination and The Stranger. The way this group organizes itself emphasizes the pursuit of individuals for expressing themselves. At the same time as it reveals strong features of the tragedy of modern culture, described by Simmel, it also approaches the Open Field method proposed by Robert Cooper.

Keywords: Georg Simmel, Forms of Sociation, Sociability, Process, Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	- Entrevistas <i>hub</i> de Porto Alegre.	41
Figura 1	- <i>Hub</i> da Cidade do Cabo	50
Figura 2	- Encontro no bar La Estación para receber o Isaac	53
Figura 3	- Imersão em Tramandaí	62
Figura 4	- Encontro na Casa do Tomás	66
Figura 5	- Projetando Herói Postal	67
Figura 6	- Churrasco em Tramandaí	68
Figura 7	- Encontro na casa do Aron	70
Figura 8	- Encontro na Casa Liberdade	70
Figura 9	- Folder de divulgação do Dia da Caixa Parda	72
Figura 10	- Dia da Caixa Parda	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 GEORG SIMMEL: A TRAGÉDIA DA CULTURA E AS FORMAS DE SOCIAÇÃO	18
2.1.1 Breve Histórico do Autor	17
2.1.2 O Dinheiro e A Cultura Moderna.....	19
2.1.2 Sociedade, Sociação e Sociabilidade.	21
2.2 A ABORDAGEM PROCESSUAL DE ROBERT COOPER	31
3 MÉTODO	35
3.1 O MÉTODO ETNOGRÁFICO	36
3.1.1 A Observação Participante	38
3.1.2 As Entrevistas.....	40
3.1.3 Análise dos Dados	42
4. A COMUNIDADE GLOBAL SHAPERS	44
5 CONHECENDO OUTROS <i>HUBS</i> E INTERAGINDO COM OUTROS <i>SHAPERS</i>..	49
5.1 SOBRE OS <i>HUBS</i> DA CIDADE DO CABO E DE BOGOTÁ.....	49
5.2 SOBRE OS <i>HUBS</i> BRASILEIROS: CURITIBA, SÃO PAULO, BELO HORIZONTE E BRASÍLIA.....	53
6 SOBRE O GLOBAL SHAPERS PORTO ALEGRE.....	59
6.1 DA FORMAÇÃO DO <i>HUB</i> DE PORTO ALEGRE	60
6.2 OS ENCONTROS DO <i>HUB</i> DE PORTO ALEGRE	63
6.3 O HERÓI POSTAL	66
6.4 O DIA DA CAIXA PARDA	69
6.5 REFLEXÕES SOBRE AS SOCIAÇÕES QUE SE FORMAM.....	74
6.5.1 Superodenação e Subordinação.....	74
6.5.2 O Estrangeiro.....	77
6.5.3 O Conflito.....	78
6.5.4 A Sociabilidade	80
6.6 DAS FORMAS DE SOCIAÇÃO À ORGANIZAÇÃO	82
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA	93
ANEXO 1 – DIRETRIZES 2012.	94

1 INTRODUÇÃO

Este movimento de relativizar as noções de distância e objetividade, se de um lado nos torna mais modestos quando à construção do nosso conhecimento em geral, por outro lado permite-nos observar o familiar e estudá-lo sem paranoias sobre a impossibilidade de resultados imparciais, neutros (VELHO, 1978, p.42).

A Comunidade Global Shapers é uma iniciativa do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum - WEF), presente em várias cidades do mundo, onde se formaram grupos, chamados de *hubs*, que por sua vez são formados por jovens, no geral de classe média, com idades entre 20 e 30 anos. O objetivo desta comunidade é “*shape the world*”¹ através de uma perspectiva local e global (GLOBAL SHAPERS, 2014). Atualmente, no Brasil, existem dez *hubs*: o grupo situado em Porto Alegre é formado por 13 pessoas, do qual eu faço parte. Teve início em 2012 quando o Tomás foi convidado pelo WEF para fundar um *hub* nesta cidade.

Lembro que, em 2012, quando fui convidada para fazer parte deste *hub*, surgiram-me várias dúvidas em relação ao propósito do Fórum Econômico Mundial em criar esta comunidade. Ainda questionei-me por que estariam interessados em criar este grupo em Porto Alegre. Na época, fui pesquisar sobre a história do WEF e algumas questões me saltaram aos olhos, como a sua característica elitista e excludente, já que, de maneira geral, apenas os maiores empresários do mundo fazem parte desta instituição. Esta característica, que vai de encontro a minha forma de ver o mundo e principalmente da forma que eu acredito ser possível promover a mudança, foi também central para a formação de outro evento: o Fórum Social Mundial (FSM), que, por coincidência ou não, teve início da cidade de Porto Alegre.

Mesmo com todos estes questionamentos decidi fazer parte deste grupo por dois motivos principais: a possibilidade de conhecer, de perto, a atuação do WEF e de quem sabe encontrar um espaço para discutir as minhas questões e, também, pelas pessoas que compunham o *hub* de Porto Alegre, com as quais eu me sentia fortemente identificada. Assim, meu ingresso no grupo foi permeado por contradições internas, contudo, sempre procurei deixar claro aos demais integrantes os meus sentimentos e preocupações, que em diversas situações se transformaram em debates calorosos, mas sempre respeitosos. Em alguns momentos pensei em deixar o grupo, por me sentir incoerente com as minhas crenças, mas a

¹ Tradução do inglês: moldar o mundo.

sensação de pertencimento ao *hub* e as pessoas que dele faziam parte me fizeram permanecer. O interesse em estudar a Global Shapers surgiu quando, pela primeira vez, conheci outro grupo desta comunidade – o *hub* da Cidade do Cabo.

Em janeiro de 2013, quando visitei a Cidade do Cabo, uma das capitais da África do Sul, participei de uma reunião do *hub* de lá e imediatamente pude perceber que eles se relacionam e se organizam de uma forma muito diferente da nossa em Porto Alegre, mesmo que, pessoalmente, eu pudesse identificar muitas semelhanças entre os *shapers*² do grupo de lá e os daqui. Naquele momento, eu estava estudando empreendedorismo social e identifiquei alguns elementos que poderiam ser compreendidos ao realizar um estudo com esta comunidade sobre este tema, já que os projetos empreendidos pelos grupos pareciam próximos deste conceito e este era um tema presente nas discussões desta comunidade. A escolha do Global Shapers deveu-se pela sua presença local e ao mesmo tempo global, de modo que as suas práticas ocorrem e se disseminam neste movimento entre as duas dimensões. Assim, comecei oficialmente a pesquisa de campo num grupo do qual já fazia parte, mas que, desde então, me sinto mais presente como pesquisadora, do que como membro da comunidade.

Ao longo do trabalho de campo, conforme os dados eram produzidos, percebi que o tema empreendedorismo social, relacionado à prática dos *hubs*, não era tão central quanto o próprio acontecer dos grupos, pois muitos dos projetos não estavam em consonância com as definições deste conceito e principalmente por que as motivações para integrar a comunidade mostravam-se tão diversas que me fizeram refletir que as respostas do que reunia estas pessoas poderiam estar na própria formação dos grupos. Aos poucos, comecei a perceber algumas especificidades destas formações e das diferentes formas que estes grupos se organizam.

A partir destas reflexões decidi contatar *shapers* de outros *hubs* para compreender o contexto no qual se insere o *hub* de Porto Alegre, objeto de estudo desta pesquisa. Este movimento constante de olhar para os outros grupos e olhar para o *hub* de Porto Alegre, permitiu que eu exercitasse o estranhamento, fundamental quando se estuda o que é familiar (VELHO, 1978).

Por se tratar de uma pesquisa etnográfica, o pesquisador é incluído no processo de construção do conhecimento (MAGNANI, 2009). Conforme Cavedon (2003), o pesquisador é um ator relevante na pesquisa etnográfica de forma que as suas percepções e os seus

² *Shapers*: Membros da Comunidade Global Shapers

sentimentos devem ser expostos, por assumirem um papel fundamental neste método de pesquisa. Ademais, este estudo se caracteriza como uma pesquisa com viés compreensivo (MINAYO, 2011), uma vez que assume uma perspectiva interpretativista, que além de não buscar generalizações, reconhece a incompletude da interpretação pelas limitações do pesquisador (GEERTZ, 2008).

Aqui, parece importante ressaltar que o método que adotei foi amplamente inspirado nos preceitos da pesquisa etnográfica, por possibilitar que eu pudesse apreender em profundidade os significados presentes na cultura desta comunidade (CAVEDON, 2003). Esta inspiração não ocorre apenas na escolha das técnicas utilizadas - a observação participante e as entrevistas - mas ocorre também no próprio processo da pesquisa, desde as escolhas teóricas à forma de analisar os dados produzidos em campo.

Durante o período de realização da pesquisa, enquanto eu ainda estava buscando compreender como o conceito empreendedorismo social era apropriado pela Global Shapers, emergiram algumas questões a respeito dos encontros sem pauta, dos momentos em mesas de bar e das conversas aleatórias que, apesar de despreziosas, pareceram muito importantes para a formação do grupo. As reflexões que surgiram a partir destas observações me levaram a pesquisar conceitos e teorias que dessem conta destes momentos.

Assim me deparei com o conceito de sociabilidade de Georg Simmel (1983). A sociabilidade é uma, dentre tantas formas de socição estudadas por este autor, assim como o estrangeiro, o conflito e a subordinação. A socição é, para Simmel, o elemento atômico da sociedade e representa uma unidade - que pode ser um grupo pequeno ou um grande grupo como o que usualmente chamamos de sociedade (SIMMEL, 2006). Por abstração científica, Simmel faz uma separação entre as formas e os conteúdos da socição. E é através das formas que os conteúdos - caracterizados pelos impulsos, instintos e interesses - se realizam.

De tal modo, dada a aproximação com a teoria simmeliana, principalmente do seu conceito de socição, identifiquei a possibilidade de estudar a forma de se organizar do *hub* de Porto Alegre, a partir das formas de socição de Simmel (1983). Por acreditar que a organização é um processo que acontece a partir das interações que ocorrem entre os indivíduos que a formam, aproximei meu olhar para o campo às suas lentes teóricas que compuseram as categorias com as quais analisei os dados que estavam sendo produzidos.

As obras de Georg Simmel pouco se fazem presentes nas pesquisas em Administração, até mesmo nos estudos organizacionais, sendo na maioria destes poucos casos de maneira acessória (CHIESA, 2014). Dos estudos em que a sua presença é mais marcante, cito Fantinel

e Fischer (2010) e Barros (2008), sendo que ambos focam no seu conceito de sociabilidade. Contudo, acredito que a sua contribuição para os estudos organizacionais podem ir além da utilização dos seus conceitos para explicar como determinados fenômenos organizacionais acontecem. Se, à luz da teoria simmeliana, entendermos a organização como uma sociação (unidade), encontramos a possibilidade de analisá-la observando as diferentes formas que a compõe, direcionando o olhar para as interações. Esta abordagem precisa de uma metodologia que permita este olhar para o cotidiano, para as interações no fluxo dos acontecimentos.

Ainda, parece importante ressaltar que, ao analisar o grupo à luz das contribuições teóricas de Simmel (2006), os conteúdos da sociação, entendidos como os impulsos, interesses ou instintos que fazem com que os indivíduos interajam uns com os outros, não são centrais à análise, já que, para este autor, são as suas formas o objeto de estudo da Sociologia. Mesmo assim, não excludo das discussões as motivações dos *shapers* sempre que parecem pertinentes ao entendimento das relações e da forma de se organizar do grupo.

Visto que Simmel não se dedicou ao estudo do fenômeno organizacional, busco as contribuições de Robert Cooper (1978) e a sua maneira de olhar para a organização, como uma estrutura gerada pelo processo, a fim de analisar a forma de se organizar dos *hubs*. Na ótica deste autor estas estruturas não são fixas, pois o processo é contínuo. Inspirada na noção de Simmel de que a sociedade é um acontecer, dedico à organização esta definição de acontecer. Dessa maneira, considerando que o processo é estruturante e as formas de sociação são ao mesmo tempo parte do processo e suas cristalizações, meu interesse neste estudo é analisar **como ocorre o processo de organização do Global Shapers situado em Porto Alegre?**

Em busca de respostas para esta pergunta, defini como objetivo geral: **Compreender como ocorre o processo de organização do Global Shapers Porto Alegre**. Visando alcançar o objetivo geral, estabeleci os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever as formas de sociação existentes no *hub* de Porto Alegre;
- 2) Identificar as características da forma de se organizar deste *hub*;
- 3) Analisar como estas características relacionam-se com as formas de sociação.

A análise das especificidades identificadas dentro do contexto da comunidade e a forma de se organizar dos outros *hubs*, podem levantar importantes questões acerca da forma de organização do *hub* de Porto Alegre, da maneira como ele conduz suas práticas e de como essas últimas podem apontar formas organizacionais que destoam da burocracia enquanto aparato técnico e de dominação.

Estas formas organizacionais podem ser percebidas como um meio pelo qual as pessoas buscam expressar as suas individualidades em virtude de uma saturação de um estilo de vida pautado pela impessoalidade, conforme foi observado por Simmel (2005) na modernidade. Enquanto uma organização não convencional (FISCHER, 2007), o Global Shapers Porto Alegre merece atenção por mostrar outras possibilidades de formas de se organizar, bem como de construção de uma sociedade, já que, segundo Fischer (2007), pode representar determinadas formas de enfrentamento com o mundo.

[...] há outros tipos de organizações não convencionais e outras articulações possíveis entre elas, e as fronteiras organizacionais são móveis, flutuantes conforme as construímos e reconstruímos. Como corolário deste princípio, há outras possibilidades de construir as sociedades e o mundo (FISCHER, 2007, p. xxiii)

A análise de organizações não convencionais dá luz a uma intenção de criar espaços em que a expressão criativa possa se manifestar, ou ainda, em que os indivíduos podem realizar aquilo que em outros ambientes seriam restringidos por uma lógica racional. Neste sentido, podem ser percebidas como alternativas aos ambientes característicos da modernidade. Ademais, se consideramos as organizações como espaços simbólicos como fez Fischer (2007), as contribuições deste estudo também podem residir na adoção dos escritos de Simmel para o reconhecimento dos simbolismos organizacionais, já que a teoria deste autor é pouco utilizada nos estudos organizacionais. Além disto, sua contribuição ainda pode situar-se na possibilidade de evidenciar “novas formas organizacionais”, sem categorizá-las *a priori* ou defini-las a partir de conceitos “antigos”. Visto que, segundo Saraiva e Carreiri (2007), os estudos organizacionais brasileiros tendem a ignorar tudo o que não se refira à concepção hegemônica de organizar, colocando à margem infinitas possibilidades de organizar, o que torna difícil percebê-las em nível do visível.

Após esta introdução, apresento a principal base teórica deste estudo, Georg Simmel, e as suas discussões sobre o dinheiro e a cultura moderna e, também, sobre sociedade, sociação e sociabilidade. Neste capítulo, ainda incluo as contribuições teóricas de Robert Cooper para olhar a organização. No capítulo seguinte, apresento o método, enquanto caminho traçado por esta pesquisa.

Em seguida ao método, inicio os capítulos que contemplam a análise dos resultados obtidos. Assim, no quarto capítulo apresento um breve histórico da Comunidade Global Shapers. O quinto capítulo constitui-se na descrição dos *hubs* que participaram deste estudo,

na identificação das formas de socialização que permeiam estes grupos e algumas discussões sobre as suas formas de se organizar. O sexto capítulo foca no *hub* de Porto Alegre, objeto de estudo desta pesquisa. Neste capítulo descrevo o cenário da sua formação, como são seus encontros e os projetos realizados, para na sequência analisar este grupo à luz das formas de socialização de Simmel. A última sessão deste capítulo apresenta as principais reflexões sobre a forma como a organização acontece, relacionando os dados produzidos em campo com a teoria do Cooper e as formas de socialização do Simmel.

Por fim, o sétimo capítulo apresenta as considerações finais, evidenciando as principais contribuições deste estudo. Ademais, são descritas as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No capítulo que se inicia, apresento as bases teóricas introduzidas no capítulo anterior, sendo que Georg Simmel é a principal fundamentação e Robert Cooper é inserido para auxiliar a análise do fenômeno organizacional.

2.1 GEORG SIMMEL: A TRAGÉDIA DA CULTURA E AS FORMAS DE SOCIAÇÃO

2.1.1 Breve Biografia do Autor

Georg Simmel nasceu em Berlim no ano de 1858, no seio de uma família judia, porém nunca se dedicou a alguma prática judaica, já que seus pais eram convertidos ao protestantismo e nessa religião foi batizado. Em 1874, com o falecimento do seu pai Edwards, um comerciante e fabricante de chocolates, Julius Friedlander, amigo da família, foi nomeado seu tutor. Julius dedicava-se a negócios musicais e muito representou no amor de Simmel pelas artes e música. Georg Simmel estudou filosofia e história, doutorou-se com uma tese sobre a filosofia kantiana a qual dedicou ao seu tutor “com gratidão e amor” (MORAES FILHO, 1983).

Quatro anos depois de diplomado, ainda em Berlim, Simmel tornou-se livre docente da universidade e nada recebia dos cofres da instituição. Passados quinze anos foi promovido a professor extraordinário, mas este cargo, no qual permaneceu por mais quatorze anos, também era de natureza puramente honorífica. Somente no ano em que começou a Primeira Guerra Mundial que Simmel foi convidado para titular da cátedra na Universidade de Estrasburgo onde permaneceu até o fim da sua vida. É importante ressaltar a sua situação de marginalidade, mesmo com o esforço de amigos como Max Weber e Edmund Husserl para melhorar a sua situação universitária (MORAES FILHO, 1983).

Simmel casou-se em 1890 com Gertrud Kinel, diplomada pela universidade e filha de pais católicos e não tiveram filhos juntos. Georg Simmel sempre se manteve atualizado dos acontecimentos políticos e sociais do seu tempo, mas nunca se interessou pela política partidária. Foi um grande conferencista e escreveu biografias de Goethe, Schopenhauer, Nietzsche, Rembrandt e Kant. Em 1918 faleceu de câncer de fígado em Estrasburgo (MORAES FILHO, 1983).

Assim como Max Weber, foi um dos fundadores da Sociedade Alemã de Sociologia. Em vida, não criou uma escola, nem nomeou herdeiros intelectuais, mas influenciou importantes linhagens como o interacionismo simbólico e a Escola de Chicago - que demonstrou interesse por alguns de seus traços distintivos: certa sensibilidade cosmopolita e um enfoque predominantemente microssociológico (FERREIRA, 2000).

É importante evidenciar que o final dos anos oitocentos e as duas primeiras décadas dos novecentos foram de grande criatividade espiritual na Europa Central, trata-se da época de nascimento da psicanálise, da fenomenologia, da música atonal e muitas outras manifestações literárias e filosóficas, bem como da teoria da relatividade e do positivismo lógico (MORAES FILHO, 1983).

Para compreender as bases que fundamentam a teoria de Georg Simmel é preciso perceber a centralidade do dinheiro na sua obra (BUENO, 2013). Do livro “A Filosofia do Dinheiro”, publicado em 1900 aos diversos ensaios escritos – como “O Dinheiro na Cultura Moderna”, publicado em 1896 e “Para a Psicologia do Dinheiro”, publicado em 1889 - o meio monetário foi tido como um objeto central para a caracterização da modernidade e de seus aspectos mais problemáticos. Este tema será apresentado na próxima sessão.

2.1.2 O Dinheiro e a Cultura Moderna

Segundo Simmel (2013b), a modernidade tornou sujeito e objetos independentes um do outro. A economia monetária instituiu um distanciamento entre a pessoa e a posse ao inserir a instância completamente objetiva do dinheiro, fazendo com que o aspecto qualitativo do objeto perca ênfase psicológica. Esta desvalorização das próprias coisas ocorre pela equivalência com esse meio de troca válido para qualquer coisa e tem como reflexo psicológico o caráter *blasé* das camadas mais abastadas. Nas palavras de Simmel (2013b, p.60), o caráter blasé é precisamente o fato de que se “reaja aos matizes e às peculiaridades do objeto não mais com uma nuance correspondente do sentimento, mas sentindo-os todos numa coloração uniforme e por isso baça, a qual não pode mais ser inscrita em nenhum espectro definido de cores”.

Ao passo que o dinheiro produz uma impessoalidade de todo ato econômico, também produz maior autonomia e independência da pessoa. O dinheiro, como um elemento de troca homogêneo e universalmente reconhecido, permite que eu tenha acesso a algo que está sob a posse de outrem, que não está interessado no que eu gostaria de dar em troca. Assim, torna-se

um ponto de passagem, um meio para atingir objetos desejados que seriam inalcançáveis ao esforço que dirijo imediatamente a eles (SIMMEL, 2013a).

Seu traço psicológico conduz o processo de autonomização do valor que, originalmente, era extraído no seu fim e representa a colonização dos fins pelos meios. No estágio no qual o dinheiro é elevado a um fim em si, ele pode exibir diversos graus de autonomia psicológica:

Por conta da coação, presente na maior parte da vida, de ter em vista o ganho de dinheiro como a meta iminente de nossas aspirações, pode surgir a crença de que toda felicidade e toda satisfação definitiva da vida se vinculam à posse de uma certa soma de dinheiro; só quando aquele caráter de fim do dinheiro já assumiu um determinado grau de estabilidade, essa crença se confirma e persiste na consciência o sentimento bem aventurado de possuir uma grande quantidade de dinheiro; se a consciência se mantiver abaixo desse ponto de cristalização, sobrevém o fenômeno do tédio moral e da desilusão que se observa com tanta frequência nos homens de negócios quando, depois de terem poupado uma certa soma, se retiram à vida de rentista; eles não sabem o que fazer com tanto dinheiro, e este, após o desaparecimento das circunstâncias que fazem a consciência de valor concentrar-se nele, revela seu verdadeiro caráter de mero meio, que se torna inútil e insatisfatório tão logo a vida conte apenas com ele (SIMMEL, 2013a, p.15).

Os sentimento de tensão, de expectativa e de urgência não resolvida ilustram a consequência emocional da proliferação dos meios. O dinheiro ocupa posição central nesse processo pela amplitude de objetos por meio dele atingíveis e que irradia em diversos traços de caráter particulares da vida moderna (SIMMEL, 2013b). Apesar de central, o dinheiro é como um ramo da mesma raiz que germina todas as flores da cultura moderna, pois, por mais que pareça obedecer puramente suas leis internas, segue o mesmo ritmo que regula a totalidade dos movimentos culturais concomitantes.

Assim, Simmel (2013b) apresenta os efeitos do dinheiro para o processo que conduz ao aumento simultâneo da objetividade social e da subjetividade pessoal, mesmo que este não seja sua única causa. O autor ainda afirma que o dinheiro contribui para a divisão social do trabalho, por ser uma medida comum de valor e que cria a necessidade de uma infinidade de conexões instituídas por interesses monetários ao mesmo tempo em que leva a dissolução dos laços sociais - que caracterizam a discrepância entre cultura subjetiva e cultura objetiva (BUENO, 2013).

Como consequência da especialização resultante da divisão do trabalho, Simmel (2013c) aponta as exposições de arte. Segundo o autor - um estudioso de filosofia da arte e

coleccionador de arte japonesa - a arte estava em declínio na época moderna, pois não mais se identificavam contribuições de personalidades singulares, como no Renascimento, já que estas foram suplantadas pela ação da “massa”.

O dinheiro e a divisão do trabalho, ao permitirem a separação entre cultura subjetiva e objetiva, possibilitam o desenvolvimento máximo de cada uma delas, abrindo espaço para o autodesenvolvimento pessoal e permitindo um aumento crescente da cultura objetiva na produção de mercadorias e de novas formas de vida. No entanto, têm seu lado trágico no fato de que, na realidade, apenas a cultura objetiva se torna crescentemente cultivada e rica, enquanto os indivíduos se tornam cada vez mais pobres e pouco cultivados (SOUZA, 2005). Desta maneira, o dinheiro ajuda a explicar o conceito de tragédia da cultura moderna.

Neste sentido, a tragédia da cultura é caracterizada pela cisão entre as culturas subjetivas e objetivas e instaura-se com a autonomização das objetivações humanas, “das produções culturais em sentido amplo, as quais embora produzidas por seres humanos para servi-los, assumem a partir da sua objetivação uma lógica independente da intenção original que as constituiu” (SOUZA, 2005, p.9). Isto explica o sentido de tragédia, que aqui se aproxima ao da “tragédia grega” clássica.

Diante disso, o conhecimento dos principais paradoxos presentes na obra de Simmel, permite que possamos nos aproximar com mais intimidade de um dos conceitos centrais da sua teoria: a socialização e que possamos compreender a sua separação – sempre por abstração científica – entre formas e conteúdos.

2.1.3 Sociedade, Socialização e Sociabilidade.

Segundo Sanchis (2011), Simmel trata da relação indivíduo/sociedade analisando as formas sociais e tomando a socialização como uma categoria puramente relacional. Simmel (1910) se pergunta “como a sociedade é possível?” e aponta que os elementos para responder esta questão encontram-se nas interações.

Ao conceituar a sociedade, Simmel (2006) afirma que não podemos condicionar a denominação de “social” somente às interações duradouras e perfeitamente caracterizadas, tais como o Estado e a família, pois há inúmeras formas de relação e interação entre os seres humanos que aparecem em casos isolados, mas que sustentam a sociedade tal qual a conhecemos. A sociedade não é percebida por Simmel (2006) como uma substância, é um acontecer cuja vida se realiza num fluxo incessante e na qual os indivíduos reciprocamente se

modificam. Os laços de associação entre os homens constituem uma fluidez que atam os indivíduos mesmo quando não atingem a forma de verdadeiras organizações.

A sociedade é também algo funcional, algo que os indivíduos fazem e sofrem ao mesmo tempo, e que, de acordo com esse caráter fundamental, não se deveria falar de sociedade, mas de **sociação**. Sociedade é, assim, somente um nome para um círculo de indivíduos que estão, de uma maneira determinada, ligados uns aos outros por efeito das relações mútuas, e que por isso podem ser caracterizados como uma **unidade** – da mesma maneira que se considera uma unidade um sistema de massas corporais que, em seu comportamento, se determinam plenamente por meio de suas influências recíprocas (SIMMEL, 2006, p.17).

A sociação (SIMMEL, 2006) difere da socialização (DURKHEIM, 2003) já que, enquanto a segunda pressupõe o poder de coerção do fato social, que é exterior ao indivíduo, a sociação se realiza nas relações recíprocas entre os indivíduos. Neste sentido, esta noção simmeliana ainda se distancia do que Durkheim (2003, p.33) denomina “individualismo absoluto”, que professa a perfeita autonomia do indivíduo, pois para Simmel a ênfase é no indivíduo em relação, ou seja, este autor não dedica seu olhar para o que é individual, mas para o que é social, para o que se forma a partir das interações que ocorrem entre os indivíduos.

Conforme Simmel (2006), em cada sociedade – unidade, ou grupo social - é possível diferenciar forma e conteúdo. Determinados impulsos ou a busca de certas finalidades que fazem com que o ser humano entre em estado de correlação com os outros são os conteúdos, ou matérias da sociação. É a partir das interações que os portadores individuais daqueles impulsos e finalidades constituem uma unidade. A sociação é, portanto, a forma na qual os indivíduos se desenvolvem conjuntamente em direção a uma unidade no seio da qual esses interesses se realizam.

Erving Goffman (1922-1982), assim como os pesquisadores da corrente microsociológica em geral, foi influenciado por Simmel e dedicou seu olhar para as interações. Aproxima-se de Simmel por colocar no centro do problema a relação indivíduo/sociedade, mas diferencia-se por não atribuir aos indivíduos a origem dos conteúdos das interações e das próprias experiências individuais, afirmando que suas origens estão no centro de um senso comum compartilhado e controlado socialmente. “A natureza humana universal não é uma coisa muito humana. Ao adquiri-la a pessoa torna-se uma espécie de construto que não é produzido pelas propensões psíquicas internas, mas pelas regras morais impressas nela a partir do exterior.” (SANCHIS, 2011).

Para Simmel (2006), os conteúdos são de natureza individual e as interações, consideradas por ele o elemento atômico da sociedade, ocorrem quando estes conteúdos rompem a esfera da individualidade e abrigam-se nas formas sociais – as formas de sociação.

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).

Quando estes interesses se liberam do serviço à vida que os havia gerado e aos quais estavam originalmente presos, Simmel (2006) denomina como “autonomização dos conteúdos” e apresenta como exemplo a ciência, por ter se tornado um valor em si mesma, já que o conhecimento não é mais usado a serviço dos propósitos práticos: “Ela escolhe seus objetivos por si mesma, modela-os com base em suas necessidades internas, e nada questiona para além de sua própria realização” (SIMMEL, 2006, p.61).

Por outro lado, existem situações em que as formas liberam-se dos conteúdos e são perpetuadas por si mesmas, como na sociabilidade. Quanto mais perfeita, mais a sociabilidade adquire da realidade um papel simbólico que preenche a vida dos homens e lhes fornece um significado que o racionalismo superficial busca somente nos conteúdos concretos.

2.1.3.1 A Sociabilidade

A sociabilidade é definida por Simmel como a forma lúdica de sociação. Em sua configuração mais pura não tem qualquer finalidade objetiva, pois nada busca além da satisfação do instante. Seu caráter democrático resulta da eliminação do que é inteiramente pessoal e do que é inteiramente material, demanda o tipo mais puro, claro e atraente de interação, aquela que se dá entre iguais. Esse mundo da sociabilidade, o único em que é possível haver uma democracia sem atritos entre iguais, é um mundo artificial, é como um jogo do “faz de conta”.

O “faz de conta” não é uma mentira, assim como não o são o jogo e a arte, com todos os seus desvios da realidade. O jogo só se torna mentiroso quando a ação sociável e o discurso se tornam simples instrumentos das intenções e dos acontecimentos da realidade prática – assim como a pintura se torna mentirosa quando pretende simular panoramicamente a realidade (SIMMEL 2006, p. 71).

A metáfora do jogo é utilizada pelo autor para expressar o constante ir e vir, no qual a finalidade é o próprio movimento. A sociabilidade ainda depende de um elemento “intra-classista”, já que, segundo Simmel (2006), ela se torna impossível entre diferentes classes. No espaço da sociabilidade não penetram nem a cultura objetiva, nem os elementos mais pessoais dos envolvidos. É o espaço próprio da cultura subjetiva que possui um limiar inferior e superior, extrapolado pelo direcionamento a um fim específico ou pelo surgimento do que é absolutamente pessoal - pela sua condição de igualdade.

Esta forma de sociação foi identificada por Simmel (2006), na Idade Média, em associações cavaleirescas de estratos aristocráticos, nas quais a forma emancipou-se do conteúdo. Tal forma também foi vivenciada por Simmel nos salões berlinenses e nas outras cidades onde ele mantinha laços em função das suas viagens (WAIZBORT, 2000). Na modernidade, o Salão era o lugar da sociabilidade burguesa.

A sociabilidade no interior se dá através do salão ou dos pequenos grupos. O Salão é um fenômeno da Época Moderna europeia. É um espaço de conversação e ao mesmo tempo uma instituição social. [...] Na Alemanha, o termo francês “*Salon*” quer designar, por volta de 1800, o “*Gesellschaftszimmer*”, o lugar de estar em sociedade, a relação entre o Salão e a sociabilidade é portanto “semântica” e na Alemanha o termo já se enraíza com o sentido de espaço da sociabilidade, da sala de estar (WAIZBORT, 2000, p.441).

Traços da sociabilidade foram identificados por Michel Maffesoli (2010) no fenômeno das tribos urbanas, que tem por elemento fundamental o “estar-junto”. “Antes de qualquer outra determinação ou qualificação, ele consiste nessa espontaneidade vital que assegura a uma cultura sua força e sua solidez específicas” (MAFFESOLI, 2010, p.141). O autor utiliza a metáfora da tribo por acreditar que ela contempla o processo de desindividualização, da saturação da função que lhe é inerente, e também a valorização do papel que cada *persona* é chamada a representar dentro dela.

Contudo, esta noção distancia-se da discussão proposta nesta dissertação por considerar a pós-modernidade como um novo paradigma. Sua proximidade encontra-se na inclusão da dimensão afetiva nestas relações. “Em face da anemia existencial suscitada por um social racionalizado demais, as tribos urbanas salientam a urgência de uma socialidade empática: partilha de emoções, partilha dos afetos”. (MAFFESOLI, 2010, p. 11). No entanto, esta dimensão foi pontuada anteriormente por Weber (2004b) na formação das comunidades emocionais.

2.1.3.2 O Conflito

Assim como a sociabilidade, o conflito é apresentado por Simmel (1983, p.122) como uma forma de sociação. “Se toda interação entre homens é uma sociação, o conflito – afinal, uma das mais vividas interações e que, além disso, não pode ser exercida por um indivíduo apenas – deve certamente ser considerado uma sociação.” O conflito em si é uma resolução da tensão entre os contrários (SIMMEL, 1904), que alcança algum tipo de unidade, mesmo que seja através da aniquilação de uma das partes.

É importante observar que, para Simmel (1904), o conflito contém algo de positivo, contudo, seus aspectos positivos e negativos somente podem ser separados conceitualmente, pois estão integrados. Neste sentido, para entendermos o conflito na teoria de Simmel é fundamental compreendermos que todas as diferenciações polares constituem uma só vida e que a sociedade é o resultado de ambas as categorias de interação – harmonia e desarmonia, de associação e competição, de tendências favoráveis e desfavoráveis - que assim se manifestam como inteiramente positivas.

A competição é um conflito indireto, que é constituído por esforços paralelos de ambas as partes em relação ao mesmo prêmio. Há duas combinações: Na primeira busca-se a vitória sobre o concorrente, mas a meta somente é alcançada com a disponibilidade de um valor que não depende em absoluto daquela disputa. Na segunda, cada concorrente busca a meta por si mesmo, sem usar sua força contra o adversário. Já a loteria e a aposta são manifestações puras do que Simmel (1983) denomina de competição passiva - aquela na qual ocorrem esforços paralelos e que não possui a essência da competição, em que a base da vitória ou da derrota está na diferença das energias individuais, pois as diferenças de resultado não dependem das diferenças desta realização.

Segundo Simmel (1983), o conflito entre dois indivíduos não transforma apenas sua relação com o outro, mas também consigo mesmo. Como condição para o conflito, a forma da concentração, pela condensação de energias para que possam ser usadas a qualquer momento. A centralização é apresentada pelo autor como uma necessidade nos tempos de guerra, para que não haja perda de energia: “[...] a forma objetivamente ideal de organização para o conflito deve ser aquela centripetalidade que o resultado real da luta apresenta no modo mais rápido e seguro.” (SIMMEL, 1983, p. 153).

Simmel (1983) ainda afirma que quando um grupo entra numa relação de antagonismo com um poder exterior, pode ocorrer um estreitamento das relações entre seus membros e a

intensificação de sua unidade. Porém, quando não há mais um adversário, a unidade de um grupo muitas vezes se perde ao repetir no seu próprio interior o conflito com o inimigo.

Em condição de paz, o grupo pode permitir que membros antagônicos convivam em seu interior numa situação indeterminada, porque cada um deles pode seguir seu próprio caminho e evitar colisões. Uma condição de conflito, todavia, aproxima os membros tão estreitamente e os sujeita a um impulso tão uniforme que eles precisam concordar ou se repelir completamente. Esta é a razão pela qual a guerra com o exterior é, algumas vezes, a última chance para um Estado dominado por antagonismos internos superar estes antagonismos, ou então dissolver-se definitivamente (SIMMEL, 1983, p.154).

Em outras palavras, o conflito pode ocorrer com um elemento externo ou dentro do próprio grupo. Mesmo reconhecendo a existência de conflitos internos, Simmel dedica-se a descrever os conflitos que ocorrem intergrupos. Sobre os conflitos internos, aponta que há uma relação entre a estrutura de cada grupo social e a medida de hostilidade que pode permitir entre seus membros:

Quanto mais estreitamente unido é um grupo, tanto mais a hostilidade entre seus membros pode ter consequências bem opostas. Por um lado, o grupo, precisamente por causa da sua intimidade, pode suportar antagonismos internos sem se dividir, desde que o vigor das forças sintéticas possa competir com o vigor de suas antíteses. Por outro lado, um grupo, cujo princípio mesmo é uma considerável unidade e um sentimento de comunhão, está nessa medida particularmente ameaçado por cada conflito interno. De acordo com outras circunstâncias, a mesma centripetalidade torna o grupo mais ou menos capaz de resistir a perigos surgidos de animosidades entre seus membros. (SIMMEL, 1983, p. 142).

Grupos bem organizados podem se permitir mais rupturas e atritos do que conglomerados internamente desconexos. Um grupo maior requer uma organização complexa para obter unidade. Esta, por sua vez, pode tornar qualquer força disponível para suportar os pontos fracos que surgem de discordâncias entre seus membros, sem prejudicar a existência do todo.

Ademais, o conflito também pode se apresentar em sua forma latente, na qual é caracterizado pela aversão, por sentimentos de mútua estranheza e repulsão. A oposição pode preservar relacionamentos por alcançar um equilíbrio interior, mesmo quando não tenha efeito prático. O que demonstra que o conflito pode mostrar-se como força integradora do grupo, mesmo quando não é manifesto (SIMMEL, 1983).

2.1.3.3 Superordenação e Subordinação

Observando as relações de exploração vividas na esfera do trabalho, Simmel (1983) pontua que toda relação de dominação é um caso de interação, logo o subordinado deve ser pensado como parte ativa da relação e como parte que interessa ao dominador. Segundo Simmel (1983), em um relacionamento de subordinação, mesmo nos casos mais opressivos e cruéis, existe uma medida de liberdade pessoal, que se extingue, somente, diante do uso da violência física direta, quando, em certa medida, destrói a liberdade do subordinado. Nos demais casos, o autor afirma que esta coerção é sempre relativa e sustenta-se no desejo do subordinado de escapar de uma punição ou de outras consequências que esta desobediência pode acarretar.

Esta noção de dominação aproxima-se da definição colocada por Weber (2004b) que vincula o exercício da dominação à obediência, uma vez que a “vontade de obedecer” é constitutiva de toda “relação autêntica de dominação”, independe dos motivos nos quais ela se baseia – colocando o subordinado como parte ativa desta relação.

Simmel (1983) afirma que as “noções superficiais” a respeito das relações de superordenação e subordinação minimizam a espontaneidade e cooperação do sujeito subordinado. Exemplifica que o que chamamos de “autoridade” não se baseia apenas em coerção, pressupõe a liberdade da pessoa submetida à autoridade, num grau muito maior do que usualmente se reconhece.

Sobre a autoridade, Simmel aponta que ela pode emergir tanto de um poder supra-individual, quando uma instituição investe a pessoa de uma reputação, uma dignidade, um poder de decisão final que não fluiria de sua individualidade, quanto pode surgir de qualidades da própria pessoa.

Uma pessoa de importância ou força superior pode adquirir, em seu círculo social mais próximo ou mais remoto, uma relevância esmagadora de suas opiniões, uma fé, ou uma confiança, que tem o caráter de objetividade. Desfruta assim de uma prerrogativa e de uma credibilidade axiomática em suas decisões, que sobrepuja, ainda que por muito pouco, o valor da mera personalidade subjetiva, que é sempre variável, relativa e sujeita a críticas. Ao agir “autoritariamente”, a quantidade de sua importância transforma-se numa nova qualidade; para seu meio ambiente, assume o estado físico – metafóricamente falando – de objetividade (SIMMEL, 1983, p. 109).

A crença na autoridade e a cooperação voluntária por parte do elemento subordinado estão presentes nesta forma de relação, pois “aquele que acredita na autoridade realiza, ele

mesmo, a transformação” (SIMMEL, 1983, p.110). A própria sensação de opressão sugere que a autonomia desta parte nunca é inteiramente eliminada, pelo contrário, é, na verdade, pressuposta.

A distinção das origens da autoridade colocadas por Simmel aproxima-se da perspectiva de Pierre Bourdieu (2009) que distingue dois modos de dominação. No primeiro, a relação de dominação se encontra objetivada nas instituições, nas quais os agentes estariam “autorizados” por títulos e cargos altamente regulados. Já na forma “elementar de dominação”, a autoridade é personalizada e mantém-se através de ações que a reafirmam: “Não basta aos dominantes deixar funcionar o sistema que eles dominam para exercer duradouramente a dominação; é preciso que eles o trabalhem cotidianamente e pessoalmente para produzir e reproduzir as condições sempre incertas da dominação” (BOURDIEU, 2009).

Assim como a autoridade, o prestígio é uma nuance de superioridade, contudo deve ser distinguida da primeira pelo elemento de importância subjetiva, uma vez que a liderança por meio do prestígio é inteiramente determinada pela força do indivíduo. Origina-se na pura personalidade e consiste na habilidade de “arrastar” indivíduos e massas e fazer deles seguidores incondicionais. A autoridade, por sua vez, origina-se da objetividade das forças e das normas.

Independente da nuance pela qual se apresenta, uma relação de subordinação e superordenação é uma forma sociológica. Mesmo quando aparenta uma influência absoluta de um lado, uma unilateralidade pura, onde a posição do subordinado parece não ter qualquer espontaneidade, o caráter sociológico pode ser percebido por haver uma troca de influências nesta relação, logo deve ser considerada como uma interação.

Para exemplificar, Simmel (1983) cita alguns casos de superordenação de subordinação no campo do direito - como no conceito original da lei romana, pois *lex* significa contrato, fazendo referência a interação por meio da sua expressão linguística. Outro exemplo citado pelo autor é a hipnose, afirmando que o paciente exerce uma influência sobre o hipnotizador, sem a qual o resultado da hipnose não poderia ser alcançado. Simmel utiliza estes e outros exemplos para ressaltar que mesmo quando uma relação social parece ter sido substituída por uma relação puramente mecânica, é possível percebermos a influência recíproca entre subordinador e subordinado.

2.1.3.4 O Estrangeiro

O estrangeiro não é para Simmel (1983) aquele viajante que chega hoje e parte amanhã, considera mais os casos do que hoje chega e amanhã fica e, que embora não tenha partido, ainda não superou completamente a liberdade de ir e vir. A forma sociológica do “estrangeiro” apresenta a unificação de duas características conceitualmente opostas: o viajar como liberação de qualquer ponto definido no espaço e a fixação nesse ponto.

O estrangeiro é aquele que se fixa em um grupo espacial particular no qual a sua posição é determinada pelo fato de não ter pertencido a ele desde o começo e por ter introduzido qualidades que não poderiam se originar no próprio grupo. Apesar de não estar organicamente anexado ao grupo, o estrangeiro ainda é um membro orgânico do mesmo.

Possui o caráter de mobilidade, está próximo e está distante. Ser estrangeiro é uma forma específica de relação: “nas relações do estrangeiro e nas relações com ele, os elementos que repelem e aumentam a distância produzem um modelo consistente de coordenação e interação.” (SIMMEL, 1983, p. 183).

O comerciante representa em diversos contextos a figura do estrangeiro, já que o comércio é percebido como uma atividade difícil ao produtor original, com sua pouca mobilidade. Para exemplificar, Simmel (1983) comenta sobre a história dos judeus na Europa. Por outro lado, Simmel afirma que os habitantes de Sirius não são realmente estrangeiros, pois, para nós, não existem em absoluto, estando além da distância e da proximidade. O estrangeiro, por sua vez, é um elemento do próprio grupo que, ao passo que tem uma posição de membro, está fora dele e o confronta, assim como o indigente e as variadas espécies de “inimigos internos”.

Outra expressão desta forma sociológica é a objetividade do estrangeiro, que ocorre em função deste não estar submetido a componentes nem a tendências peculiares do grupo, o que abrange tanto distância e indiferença, quanto proximidade e envolvimento. De maneira alguma significa não participação, refere-se a um tipo específico de participação que tem como exemplo a prática de algumas cidades italianas de requisitar juízes de fora do município, já que nenhum juiz natural da cidade estava livre do enredamento dos interesses familiares e partidários (SIMMEL, 1983).

Dessa forma, o que dá ao estrangeiro o caráter de objetividade é a proporção de proximidade de distância. Embora todas as relações sejam caracterizadas por certas

quantidades de proximidade e de distância, uma proporção especial e uma tensão recíproca produzem a relação particular com o estrangeiro.

2.1.3.5 As Formas de Sociação

As formas de sociação descritas nas sessões anteriores são abstrações de algumas das formas observadas por Simmel. Ademais, conteúdos e formas são separáveis apenas por abstração científica, visto que na realidade, são inseparavelmente unidos. As formas sociais são as interações sociais concretas que se constituem a partir de conteúdos determinados (SOUZA, 2005).

Uma mesma forma de sociação pode ser observada em conteúdos diferentes e conectada com fins totalmente diversos, assim como os mesmos interesses podem se realizar em formas de sociação completamente diversas. Simmel (1983) aponta que a primeira condição pode ser observada em uma comunidade religiosa, uma cooperativa econômica, uma família ou um grupo de bandidos, grupos sociais com interesses diversos no quais encontramos as mesmas relações dos indivíduos entre si, tais como dominação e subordinação, competição, representação e tantas outras formas semelhantes. Por outro lado, o mesmo interesse pode se realizar em formas bem diferentes. Como exemplo, Simmel apresenta o interesse econômico que pode se realizar tanto sob a forma de competição ou em uma organização de produtores.

Neste sentido, compreender as motivações e os interesses que reúnem um grupo de pessoas, à luz da teoria simmeliana, não é suficiente para compreendê-lo enquanto unidade. Observar as relações que se estabelecem sob as diferentes formas de sociação parecem fundamentais nesta busca por compreender a organização, pois é através das formas que ela acontece.

Vale ressaltar que as formas puras de sociação descritas por Simmel, a exemplo dos tipos ideais weberianos (WEBER, 2004b), não podem ser encontradas na realidade. Parece válido tomar estas formas puras como referência para discutir as formas de sociação identificadas na pesquisa empírica - mesmo que as diferenças de contexto sejam marcantes, considerando que seus escritos retratam a época moderna – nunca com a intenção de classificá-las, mas de interpretá-las neste movimento de aproximação e distanciamento das formas simmelianas.

Se para Simmel a sociedade é um acontecer e os diferentes círculos de indivíduos são unidades, parece possível pensarmos a organização como uma unidade, na qual os indivíduos

estão ligados uns aos outros por efeito de relações mútuas. No entanto, Georg Simmel não dedicou atenção ao fenômeno organizacional e por isso, neste estudo, busco as contribuições teóricas de Robert Cooper para analisar a forma de se organizar do grupo em questão, ciente de que o contexto de produção da sua obra é diferente do de Simmel, mas acreditando que estas relações podem contribuir para este estudo.

2.2 A ABORDAGEM PROCESSUAL DE ROBERT COOPER

Robert Cooper era inglês, nascido na cidade de Liverpool e faleceu recentemente, em 2013. Foi um dos precursores da abordagem processual e, desde a década de 1970, buscou problematizar a organização. De acordo com Cavalcanti (2013), Cooper tinha uma aversão a qualquer tipo de rótulo, incluindo o de teórico das organizações, preferindo ser considerado um teórico social, pelo caráter mais generalista. Contudo, sua obra traz contribuições de grande relevância para o campo dos estudos organizacionais, influenciando diversos debates importantes centrados na análise do fenômeno organizacional.

A exceção de um livro, publicado em 1974, Cooper estruturou sua obra de maneira difusa, em artigos e capítulos de livros. Alguns destes textos foram publicados nos últimos anos de sua vida, no entanto, este estudo toma como base um dos seus primeiros artigos: *The Open Field* (COOPER, 1976) por considerar que os dados empíricos da pesquisa realizada podem ser discutidos a partir dos argumentos apresentados neste texto, mesmo que, neste artigo, Cooper não esteja explicitamente preocupado com a organização em si. Entretanto, seu argumento a favor da necessidade de se pensar a ação humana e o exercício do pensamento em termos difusos e processuais reflete nos estudos organizacionais uma postura que não toma a organização enquanto um dado *a priori* que não é passível de questionamentos.

Em *The Open Field*, Cooper (1976) lança sua proposta de abordagem processual das ciências sociais e das organizações: propõe-se a definir uma epistemologia do processo como base para o desenvolvimento de ações expressivas e criativas. Neste texto, define as condições necessárias para a emergência de novos e criativos sistemas, pois afirma que: “afastamos-nos tanto da possibilidade de apreender as experiências aleatórias e não selecionadas que agora parece necessário explicar exatamente as condições que nos permitirão repossuí-las” (COOPER, 1976, p.1001)

Neste sentido, o Campo Aberto é, sobretudo um método. Logo no início do texto, Cooper (1976) apresenta as formas que podemos escolher, tanto em nível individual, quanto social, que dizem respeito à forma como lidamos com a dicotomia estrutura-processo: Na

forma estrutural, é necessária a preservação da própria estrutura para a manutenção e o paradigma é funcionalista. Na forma processual, as coisas simplesmente acontecem e têm por condição a renúncia do controle, não é possível a emergência de uma estrutura e o paradigma é surrealista. A terceira é a forma de equilíbrio estrutura-processo, que é caracterizada por uma relação cíclica entre estes dois elementos, que são aparentemente antagônicos.

Se, para Cooper (1976), a estrutura caracteriza-se pela estabilidade e pela busca da preservação de si mesma, o processo caracteriza-se pela mudança e pela emergência contínua de novos elementos. Na sua teoria, estrutura e processo estão em estado de “equilíbrio regenerativo”, pois, aos olhos do autor, nós vivemos sempre no processo, somos seres inacabados. A compreensão das relações processuais acontece pela análise da situação – as coisas em si (sem a imagem pré-concebida da coisa) e suas interações. Este autor ainda afirma que, neste processo, geram-se sedimentações, visto que o processo é estruturante e só pode realizar-se ao submeter-se à estrutura ou agindo sobre ela.

O entendimento desta relação entre estrutura e processo, assenta-se sobre a compreensão do intuito desta relação, uma vez que para Cooper (1976) é o propósito que une e dá direção ao sistema. O propósito de Cooper diferencia-se da noção de conteúdo de Simmel (2006), pois não se caracteriza pelos instintos e interesses que levam as pessoas a se sociar, mas se relaciona às suas escolhas existenciais e das formas de sociação.

Em função do propósito, Cooper (1976) sugere dois tipos diferentes de sistema: instrumental e expressivo. O sistema instrumental é caracterizado como aquele que tem propósitos relativamente específicos, é da sua natureza utilizar-se como um meio para alcançar objetivos externos, a si próprio. Por sua vez, o sistema expressivo utiliza os recursos do ambiente como meio para cultivar suas próprias possibilidades, que são variadas. Enquanto a forma organizacional do sistema instrumental enfatiza a estrutura sobre o processo, a forma organizacional do sistema expressivo é um equilíbrio estrutura-processo, tendo propósitos difusos (COOPER, 1976).

O método apresentado em *The Open Field* possibilita ao homem uma reconciliação com a experiência processual da realidade, sugerindo que ele experimente a si mesmo e ao mundo que o cerca como um Campo Aberto. Contudo, mesmo que involuntariamente, detém o curso do processo num conceito, como se estivesse congelando-o. É importante ressaltar que os tipos de sistemas apresentados por Cooper (1976) não são apenas instrumentos de análise, mas também se referem às escolhas existenciais que o homem faz e residem na

compreensão de si mesmo e de suas instituições e na decisão de qual destes irá caracterizar suas formas sociais.

É interessante a maneira como Cooper apresenta as relações entre processo/estrutura, manifesto/latente, organização/desorganização (COOPER, 1986), uma vez que, mesmo dicotômicas, o autor não as posiciona em pontos extremos. O que se percebe é que estas relações são postas em interação. Cooper não nega que as pessoas tenham pré-noções, mas aponta que é preciso que elas se abram ao processo, que elas deixem o latente emergir e abstenham-se do seu direito de controle para que o acaso possa acontecer – o que ele chama de desordem induzida.

No artigo publicado em 1986, intitulado *Organization/Disorganization*, Cooper trata especificamente do fenômeno organizacional e é interessante a maneira como o autor aponta a desorganização como parte da organização e não o seu oposto. No entanto, salienta-se que, neste mesmo texto, o autor afirma que a intenção da organização é gerar ordem, apresentando estes dois conceitos (organização e ordem) como sinônimos. Por não estar de acordo com esta afirmação, este texto não se torna central no presente estudo.

Ao longo de toda a sua produção, Cooper realça a questão de que, nas ciências sociais, ainda carecemos de conceitos que nos permitam enxergar a experiência em termos de processo, pois, enquanto disciplina, estas ciências são compelidas a expressarem-se em termos de estrutura. Por vezes, este fato torna-se ainda mais nocivo quando esta estrutura transforma-se em um fim em si mesma. Este deixar de ser meio e tornar-se um fim tem correspondência com a autonomização das formas simmelianas.

Embora não utilize o conceito estrutura, o olhar de Georg Simmel (2006) parece semelhante ao apresentar as formas como cristalizações do processo. Assim como as estruturas, as formas também são materialidades geradas pelo processo. Deste modo, olhar para as formas é uma maneira de observar as materialidades e analisar a organização.

Neste sentido, as contribuições de Cooper para esta pesquisa residem na adoção da sua perspectiva processual que permite analisar a organização como um acontecer. Este estudo não se propõe a sugerir o método do Campo Aberto de Cooper, mas aponta as semelhanças desta proposta com a forma de se organizar do hub de Porto Alegre. A opção pela perspectiva processual de Cooper deu-se, fundamentalmente, pela sua comensurabilidade com a principal base teórica deste estudo, que é representada por Simmel. As influências de Simmel nesta pesquisa são incontáveis, sua principal contribuição está na possibilidade de analisar as

formas de sociação e tomar suas “formas puras” como categorias para analisar os dados produzidos em campo.

Dada a apresentação do referencial teórico deste estudo, o capítulo seguinte apresenta o caminho traçado pela presente pesquisa. Desde as escolhas metodológicas na busca por atingir os objetivos delineados, aos direcionamentos que surgiram no desenrolar da pesquisa, a partir das experiências em campo.

3 MÉTODO

De qualquer forma o familiar, com todas essas necessárias relativizações é cada vez mais objeto relevante de investigação para uma Antropologia preocupada em perceber a mudança social não apenas ao nível das grandes transformações históricas mas como resultado acumulado e progressivo de decisões e interações cotidianas”. (VELHO, 1978, p. 46).

Conforme Velho (1978), as premissas das ciências sociais de que é necessária uma distância mínima que garanta ao investigador condições de objetividade e de que o pesquisador precisa olhar imparcialmente a realidade, evitando envolvimento que possam deformar seus julgamentos, não são partilhadas por toda comunidade acadêmica. Para este autor há um envolvimento inevitável com o objeto de estudo que não constitui um defeito ou imperfeição. Velho (1978) ainda aponta que o rigor científico do estudo da sociedade deve ser percebido enquanto objetividade relativa – já que é sempre filtrado por um determinado ponto de vista do observador – mais ou menos ideológica e sempre interpretativa.

A realização desta pesquisa foi inspirada nestes termos pontuados por Gilberto Velho. Por ser parte da Comunidade Global Shapers, o meu envolvimento com o campo ocorreu antes mesmo deste se tornar um objeto de estudo, mas este envolvimento foi se modificando ao longo da pesquisa, nunca com a intenção de me distanciar do grupo ao qual pertencço, mas de estranhar o que me era familiar. A familiaridade não advém apenas do fato de eu ser membro integrante da Comunidade Global Shapers, está presente também nos significados que compartilho (GEERTZ, 2008) com as pessoas que compõe este grupo, pelas semelhanças que carrego com elas e que são fruto de uma determinada classe da qual somos parte.

Estranhar o familiar é um processo possível, segundo Velho (1978), quando somos capazes de confrontar intelectualmente e emocionalmente diferentes versões e interpretações existentes a respeito das situações. O meu olhar sobre os fatos é apenas uma destas interpretações possíveis e, por isso, não deve ser supervalorizado, nem desconsiderado. Esta interpretação se materializa no texto através de excertos dos meus diários de campo e também das escolhas e renúncias que fiz ao longo desta pesquisa – das teóricas às discussões propostas. Para compor este cenário de confronto de diferentes interpretações, busquei, através de conversas informais e entrevistas, as interpretações daqueles que assim como eu, fazem parte do grupo estudado.

Neste processo, foi fundamental assumir a impossibilidade de resultados neutros, como relata Velho (1978), para que eu me permitisse estudar o familiar, transformando este familiar em exótico, movimento inverso ao original da Antropologia na sua fundação. Segundo DaMatta (1978), esta transformação do exótico em familiar é semelhante a um auto exorcismo e ocorre quando a disciplina se volta para a nossa própria sociedade. É a possibilidade de, ao estranhar, descobrir o exótico no que foi petrificado dentro de nós pelos mecanismos de legitimação. Este autor, ainda, aponta a necessidade de um desligamento emocional, já que a familiaridade foi obtida via coerção socializadora: vindo do estômago para a cabeça.

Além disso, DaMatta (1978) retrata o momento da descoberta etnográfica, que ocorre quando o etnólogo consegue descobrir o funcionamento de uma instituição. Esta talvez seja uma das principais diferenças desta pesquisa com o método etnográfico apresentado pelo autor, já que esta não tinha a pretensão de descobrir o funcionamento do grupo, mas sim o seu acontecimento. Mesmo assim, a discussão sobre etnografia é fundamental, uma vez que a etnografia se caracteriza como a principal influência metodológica desta pesquisa. Nesse sentido, na próxima sessão, apresento o método etnográfico, em seguida descrevo as técnicas de coleta de dados utilizadas na busca por compreender como a organização acontece no Global Shapers Porto Alegre. Por fim, apresento a forma como os dados produzidos em campo foram analisados.

3.1 O MÉTODO ETNOGRÁFICO

A origem da etnografia tem como marco a obra *Argonautas do Pacífico Ocidental* de Bronislaw Malinowski (1976), publicada em 1922. Nos seus primórdios, dedicava-se ao estudo das sociedades ditas primitivas - não europeias - como o fez Malinowski na obra anteriormente citada e Franz Boas em “*A Alma Primitiva*”. Originalmente, o método etnográfico objetiva “aprender o ponto de vista dos nativos, seu relacionamento com a vida, sua visão de seu mundo” (MALKINOWSKI, 1976, p.37).

Se até então a Antropologia mantinha-se à margem das grandes questões nacionais, segundo Magnani (2009), na década de 1970, passa a ser percebida como uma via de acesso privilegiada para o entendimento de mudanças sociais, políticas e culturais que ocorriam nas grandes cidades, cenário dos movimentos sociais urbanos. Nesta nova conjuntura, surgiram novas demandas - como de estudos de caráter antropológico sobre a realidade da periferia dos grandes centros – que trouxeram complicados problemas de ordem teórico-metodológica, pois

os antropólogos estavam acostumados à investigação de grupos com fronteiras bem definidas e de dimensões que permitiam o uso de seu instrumental costumeiro. Neste contexto, os desafios se apresentam de acordo com as mudanças que ocorrem na conjuntura social e os momentos de prestígio, quando as tentativas de apropriação deste método se fazem presente, preocupam os antropólogos.

Conforme Magnani (2009), a etnografia é o método próprio de trabalho da Antropologia e tem como condição necessária para seu exercício pleno a vinculação às escolhas teóricas, o que implica não poder ser destacada como conjunto de técnicas empregadas independentemente de uma discussão conceitual. O pressuposto da totalidade coloca-se em múltiplos planos ou escalas e não significa a ausência de conflitos. Esta totalidade é experimentada como recorte de fronteira e como código de pertencimento pelos integrantes do grupo, uma vez que é uma experiência concreta e compartilhada que permite uma percepção imediata a respeito de “quem é e de quem não é do pedaço” (MAGNANI, 2009).

A utilização do método etnográfico por outras ciências sociais é percebida por Rocha e Eckert (2008) como uma adoção de alguns procedimentos técnicos próprios da pesquisa etnográfica, buscando ressaltar a sua especificidade à pesquisa antropológica. Por outro lado, não são raros os estudos na Administração que se apropriam deste método. Cavedon (2003) reconhece os preconceitos existentes entre administradores e antropólogos, todavia questiona se as diferenças entre os dois saberes são, de fato, irreduzíveis. Assim, apresenta a figura do antropólogo organizacional, ressaltando a importância da interdisciplinaridade, não através de uma simples justaposição, mas da construção de um espaço comum aos saberes.

A pesquisa etnográfica revolucionou a forma de produção do conhecimento nas ciências sociais. Este método, dito próprio da Antropologia, influenciou a forma de se fazer pesquisa da Escola de Chicago e também foi influenciado por ela na formação dos estudos antropológicos em sociedades complexas. Segundo Rocha e Eckert (2008), os sociólogos deste grupo encontraram sua fonte de inspiração nos estudos clássicos dos antropólogos:

A etnografia como método de investigação das modernas sociedades complexas, influenciou as formas de se fazer pesquisa entre os sociólogos da Escola de Chicago. Este grupo de sociólogos americanos e europeus tinha por interesse comum nos anos 30 do século XX, desenvolver um método e conceitos pertinentes para tratar do fenômeno urbano e industrial. Suas descobertas para compreender a sociedade moderna amplificaram seus efeitos nos questionamentos do campo da pesquisa em ciências sociais pela forma como a etnometodologia encontrou nos estudos clássicos dos

antropólogos sua fonte de inspiração para o estudo microscópico das formas de vida social de nossas próprias sociedades na cultura ocidental, urbano-industrial. (ROCHA; ECKERT, 2008, p.11).

De maneira bastante semelhante, o método etnográfico permeia este estudo, pois sua presença vai além das técnicas empregadas. A influência deste método está, também, na postura etnográfica, buscando respeitar os principais fundamentos da etnografia, método em que a interação é a condição da pesquisa (ROCHA; ECKERT, 2008). Também se faz presente pela possibilidade de estudar a organização olhando para o seu processo, para as formas de socialização que se sedimentam, observando as interações que acontecem. Assim, a etnografia permite que o cotidiano seja objeto de estudo.

Se inicialmente a tradição etnográfica advogava a necessidade de conservar certa distância do fenômeno observado, Rocha e Eckert (2008) indicam que ela se transformou lentamente em expressão de uma forma de produção de conhecimento engajada e, que no final do século XX, alguns antropólogos inspirados numa tradição interpretativista apontaram as tensões entre participação e distanciamento como inerentes à condição do tradicional ato de “etnografar”. Esta questão nos leva a outra discussão central (e controversa), que é a alteridade, já que a pesquisa de campo etnográfica consiste em estudarmos o Outro.

Nesta busca de conhecimento, é basilar que o pesquisador não veja o Outro com os valores da sua sociedade, gerando e reproduzindo preconceito, através de uma interpretação etnocêntrica (ROCHA; ECKERT, 2008). Relativizar é fundamental para não tornar o “nativo” em nós e nem nos tornarmos nós mesmos “nativos”. Contudo, quando o pesquisador é parte do universo do Outro, como é o caso da presente pesquisa, os desafios encontram-se na busca por transformar o familiar em exótico (DAMATTA, 1978).

Diante disso, apresento, na sequência, as técnicas utilizadas para a coleta dos dados, a maneira como estes dados foram produzidos - caracterizados pela circularidade entre os momentos de observação e das entrevistas - e como foram analisados. Ressalto, ainda, que este processo de análise também não foi linear.

3.1.1 A Observação Participante

A observação participante é comumente utilizada em estudos que buscam entender os significados, pois traz a perspectiva da ação, na sua ocorrência, visto que os informantes nem sempre conseguirão relatar seus comportamentos, principalmente os mais cotidianos. É

permitido que o pesquisador participe das atividades envolvidas no grupo que se pesquisa, ao invés de somente observar os fatos (MALINOWSKI, 1976).

Cavedon (2003) apresenta a observação participante como uma técnica através da qual é possível obter dados com a profundidade necessária para a elaboração do texto etnográfico. Seu fundamento reside em um certo processo de aculturação do pesquisador e, por isso, requer a realização de uma imersão no cotidiano de determinada cultura. A observação implica a interação com o Outro no fluxo dos acontecimentos, como fica evidente no trecho destacado a seguir:

“A pesquisa de campo etnográfica consiste em estudarmos o Outro, como uma Alteridade, mas justamente para conhecer o Outro. A observação é então essa aprendizagem de olhar o Outro para conhecê-lo, e ao fazermos isto, também buscamos nos conhecer melhor [...] Esta descoberta sobre o Outro é uma relação dialética que implica em uma sistemática reciprocidade cognitiva entre o(a) pesquisador(a) e os sujeitos pesquisados [...] O observar na pesquisa de campo implica na interação com o Outro evocando uma habilidade para participar das tramas da vida cotidiana, estando com o Outro no fluxo dos acontecimentos”. (ROCHA; ECKERT, 2008, p.4)

Além de participar, é fundamental que o pesquisador tenha registros destes momentos. Por isso, a cada encontro do grupo, descrevi no meu diário de campo - que em algumas vezes foram um caderno ou um bloco de papel, em outras, um *tablet* ou meu computador – os acontecimentos, algumas falas marcantes e as minhas impressões sobre os fatos.

Como eu já fazia parte da Comunidade Global Shapers, é difícil demarcar o início da observação participante, pois desde janeiro de 2013, quando decidi pesquisá-la, comecei o meu diário de campo e as reflexões sobre o grupo, como um objeto de estudo. O interesse por entender a comunidade levou-me a fazer contato com *shapers* de outros *hubs*, como fiz na África do Sul, em janeiro de 2013, onde participei de uma reunião do *hub* da Cidade do Cabo. Na volta para o Brasil, compartilhei com o *hub* de Porto Alegre meu interesse por estudar a comunidade, que foi recebido com bastante entusiasmo.

De janeiro de 2013 à março de 2014, participei da maior parte dos encontros do *hub* de Porto Alegre, estive ausente apenas em dois deles, quando não estava em Porto Alegre. Não há uma regularidade fixa para estes encontros do grupo, ocorrendo uma ou duas vezes por mês. Além destes, os encontros com membros do *hub* de Porto Alegre em eventos sociais também foram importantes no trabalho de campo, bem como as reuniões que participei do *hub* da Cidade do Cabo (África do Sul) e de Bogotá (Colômbia), as quais estão descritas no sexto capítulo desta dissertação.

Também foram considerados parte da observação participante os dados de pesquisa obtidos através de perguntas que realizei nos encontros do grupo ou nos encontros com membros do grupo - as entrevistas informais. As entrevistas, descritas no próximo item diferem-se das entrevistas informais, pois foram realizadas em momentos específicos, com perguntas norteadoras em um roteiro semiestruturado, gravadas e, posteriormente, transcritas.

3.1.2 As Entrevistas

A entrevista semiestruturada foi adotada como técnica complementar às observações com o objetivo de contemplar os entendimentos que os participantes têm da organização e das formas de sociação das quais são parte. As entrevistas integram outras narrativas àquelas que construí a partir das observações. Foram momentos de trocas mútuas de conhecimento: de descoberta, de exploração de elementos identificados durante a observação e também de discussão dos achados.

O roteiro de entrevista foi (semi) estruturado com perguntas flexíveis, possibilitando a inclusão de outras perguntas no desenrolar do relato do entrevistado, estando de acordo com a definição de Fontana e Frey (2000). Este roteiro foi alterado ao longo da pesquisa, conforme foram surgindo outros questionamentos. Também é importante ressaltar que a condução das entrevistas não se prendeu as indagações formuladas, permitindo ao entrevistado discorrer sobre o tema em questão (MINAYO, 2011).

As primeiras entrevistas, realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2013 tinham nas suas questões norteadoras perguntas sobre a formação do *hub*, a forma de se organizar do grupo e também, questões sobre empreendedorismo social. Como explicitarei no capítulo introdutório, com as observações e também a partir da análise destas primeiras entrevistas, eu percebi que o tema empreendedorismo social não era tão central quanto o próprio acontecer dos grupos. Salientaram-se as diferentes formas que as pessoas interagem e se relacionam nestes grupos, assim como a forma como se organizam. A partir disto e da aproximação destes dados às teorias descritas no capítulo anterior, as questões sobre empreendedorismo social deram espaços às questões sobre as formas de sociação e sobre a organização.

No total foram realizadas dezessete entrevistas, dez delas com membros do *hub* de Porto Alegre, sendo que uma pessoa foi entrevistada duas vezes. As outras sete entrevistas foram realizadas com membros de outros *hubs*, sendo quatro deles brasileiros: um integrante do *hub* de Brasília, do *hub* de São Paulo, do *hub* de Curitiba e do *hub* de Belo Horizonte. De

fora do Brasil foram entrevistados dois integrantes do *hub* de Bogotá e um do *hub* da Cidade do Cabo. Em particular, estas entrevistas foram realizadas em língua inglesa e por mim traduzidas. Doze das dezessete entrevistas foram realizadas pessoalmente e cinco delas foram realizadas pela Internet, com o auxílio do *software* Skype. As entrevistas duraram entre 30 e 90 minutos, todas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

No Quadro 1 apresento a relação dos entrevistados do *hub* de Porto Alegre e uma breve descrição sobre cada um. Os nomes utilizados nas descrições são verídicos, contudo, quando são utilizadas falas, os membros não são identificados. Desse modo, utiliza-se a numeração conforme a ordem cronológica de realização das entrevistas. Os entrevistados membros dos outros *hubs* não são descritos, para que não sejam identificados, apenas faz-se referência à sua cidade de origem.

Quadro 1: Entrevistas *hub* de Porto Alegre.

Entrevistados	Idade	Formação	Descrição
Arthur	26 anos	Biomedicina	Curador do Collaborative Consumption (rede global que faz curadoria sobre o tema consumo colaborativo) e fundador da myclosit.com (aplicativo para um grupo exclusivo de meninas que funciona como um bazar).
Bruno	25 anos	Administração	Sócio fundador da Semente Negócios (empresa que cria e executa programas inovadores de educação empreendedora) e idealizador da Wow (aceleradora de startups).
Daniel	27 anos	Publicidade e propaganda	Fundador do Smile Flame (grupo comprometido em criar projetos divertidos e com impacto social) e palestrante TEDX.
Gabriel	25 anos	Publicidade e propaganda	Fundador da Múrmura (plataforma de produção colaborativa de projetos para cidade), co-fundador da Shoot the Shit (coletivo que realiza intervenções urbanas inusitadas com objetivo de inspirar outras pessoas e alertar para problemas da cidade) e co-fundador da Cosmonauta (empresa que planeja e cria apresentações de alto impacto visual).
Ísis	26 anos	Administração	Estudante de filosofia. Sócia de uma loja de material médico hospitalar e co-fundadora do Projeto Passagem com Arte.
Larusso	28 anos	Design Gráfico	Sócio fundador do Nós.vc (primeira plataforma de <i>crowdlearning</i> do Brasil) e do Estaleiro Liberdade (escola de empreendedorismo através do autoconhecimento, só que pirata)
Letícia	23 anos	Publicidade e Propaganda	Ex-diretora de Whatever na Perestroika (Escola de Atividades Criativas).
Tomás	30 anos	Administração	Co-fundador do Sujeito (plataforma de financiamento coletivo de jornalismo independente), co-fundador da GOMA (associação interdisciplinar de empreendedorismo em rede) e co-fundador da Engage (Empresa de estratégia e tecnologia para projetos de inovação social que fundou o Catarse, maior plataforma de financiamento coletivo do Brasil).
Victor	25 anos	Administração	Sócio da Engage e conector do Oui Share (rede global que visa capacitar os cidadãos, instituições públicas e empresas para criar uma economia colaborativa: baseada na partilha, colaboração e abertura, contando com redes e comunidades horizontais).

Fiz a leitura das transcrições das entrevistas por diversas vezes em diferentes momentos da pesquisa. O esforço de ler, reler, marcar e anotar foi recorrente de forma que eu pudesse articular os dados produzidos nestas entrevistas com os dados produzidos nas observações. Dessa maneira, análise dos dados foi construída a partir de um processo constante de descrição e interpretação dos dados, sempre levando em consideração a teoria. Este processo é apresentado na próxima sessão.

3.1.3 Análise dos Dados

Trechos das entrevistas foram organizados por temas em uma planilha de Excel. Além destes recursos, um quadro branco, *post its* e cartolinas me ajudaram a identificar relações e elucidar reflexões que se apresentam em forma de texto nos capítulos finais. Os temas surgiram a partir das falas sobre as relações entre os membros e foram categorizadas conforme as formas de sociação de Simmel (1983). O processo de análise dos dados teve início assim que ocorreram os primeiros contatos. Sua importância esteve em definir os aspectos essenciais das questões de pesquisa para que, ainda em campo, eles pudessem ser explorados. No entanto, a maior parte da análise ocorreu após o afastamento do campo.

Cabe destacar que as lentes teóricas que utilizei para discutir os dados surgiram a partir das análises iniciais. As reflexões sobre a forma como as pessoas se relacionam no *hub* de Porto Alegre (bastante próxima, com afetividade, marcada por longas conversas e compartilhamento de cervejas) e as questões que surgiram de como estas interações pautam e são pautadas pela forma de se organizar do *hub* de Porto Alegre fizeram com que eu buscasse uma lente teórica que me permite olhar para estas relações, para o micro e para o acontecer do grupo. E foi assim que Simmel veio a fazer parte desta dissertação e ocupar o espaço central.

Fundamentado nas concepções filosóficas kantianas, Simmel concluiu que a realidade social é extremamente complexa e, por isso, os fenômenos sociais somente são passíveis de serem compreendidos mediante a adoção de categorias ou modelos analíticos. Estes modelos, por sua vez, operam com base na simplificação, sendo uma abstração do real para que possamos interpretar a realidade, assim como os “tipos ideais” weberianos. Contudo, diferentemente dos “tipos ideais” de Weber (2004b), que são construções puramente analíticas formadas pelos sociólogos, as abstrações indutivas das formas de sociação são também utilizadas pelos próprios indivíduos que integram a sociedade, como recurso de interação social.

A partir desta aproximação com a teoria de Simmel e seu método, a abstração, foram definidas as categorias de análise desta pesquisa. As suas formas de sociação, descritas no capítulo anterior, são utilizadas para interpretar as interações observadas e relatadas, que por sua vez, são discutidas nos capítulos seguintes. Neste sentido, são elas: a sociabilidade, o conflito, a superordenação e subordinação e o estrangeiro. Para compor esta análise, apresento, no próximo capítulo, o *hub* de Porto Alegre, objeto de estudo desta dissertação, situando sua existência na Comunidade Global Shapers da qual é parte, bem como relatando a sua formação e descrevendo as suas práticas.

4. A COMUNIDADE GLOBAL SHAPERS

O Fórum Econômico Mundial é uma organização internacional, independente e sem fins lucrativos. Fundada em 1971 pelo professor Klaus Schwab, sediada em Genebra, na Suíça. Conforme descrito em seu site institucional, o WEF diz empenhar-se em melhorar o estado do mundo, envolvendo empresários, políticos, acadêmicos e outros líderes da sociedade para dar forma às agendas globais, regionais e da indústria (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014).

A sua data de criação é emblemática, pois foi neste período que os Estados europeus declararam o esgotamento do modelo keynesiano e anunciaram a emergência do Estado schumpeteriano. Esse último carrega um discurso de flexibilidade, inovação, velocidade e, principalmente, de estímulo as iniciativas individuais - de individualismo. Tudo para deixar claro que, ao contrário do modelo anterior, o estado não tem recursos para garantir o desenvolvimento pleno dos seus cidadãos. Essa fissura discursiva abriu espaço para esse tipo de organização e, conseqüentemente, os programas que desenvolve.

Dentre os programas e comunidades criados pelo Fórum Econômico Mundial estão a Fundação Schwab, o Fórum dos Jovens Líderes Mundiais e a Comunidade Global Shapers. A Fundação Schwab para o Empreendedorismo Social é uma organização sem fins lucrativos, que se diz independente e neutra, fundada em 1998 por Klaus Schwab e sua esposa Hilde. Trabalha em estreita cooperação com o WEF, mas possui identidade jurídica diferente. Tem por finalidade promover o empreendedorismo social e fomentar empreendedores sociais como um importante catalisador para a inovação social e para o progresso. Um dos seus principais objetivos é formar uma comunidade de empreendedores sociais, para que eles possam compartilhar as suas experiências e desafios. A Fundação também incentiva o compartilhamento de metodologias para que sejam replicadas pelos outros membros. Além disso, propõe-se a conectar os empreendedores a outros líderes mundiais como empresários, políticos e acadêmicos. A Fundação Schwab considera o empreendedorismo social como elemento chave para o avanço das sociedades e para abordar os problemas sociais (SCHWAB FOUNDATION, 2014)

Em 2005 o WEF criou o Fórum dos Jovens Líderes Mundiais (Forum of Young Global Leaders - YGL) que é composta por mais de novecentos membros ativos com menos de 40 anos. Vindos de todas as regiões do mundo e de negócios que representam o governo, a sociedade civil, artes e cultura, universidades e meios de comunicação, bem como

empreendedores sociais. O WEF acredita que os Jovens Líderes Globais representam o futuro da liderança e caracteriza-os como ousados, corajosos, orientados para a ação, empreendedores e também como indivíduos que comprometem o seu tempo e talento para fazer do mundo um lugar melhor (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014).

Assim como os grupos citados nos parágrafos acima, a Comunidade Global Shapers também é um programa do Fórum Econômico Mundial, porém destinado a jovens de 20 a 30 anos. Fundada em 2011, apresenta-se como uma rede de *hubs* locais, desenvolvida e liderada por jovens caracterizados pelo WEF como altamente motivados, que têm um grande potencial para futuras posições de liderança na sociedade. Os membros são selecionados com base em suas realizações, potencial de liderança e compromisso para fazer a diferença. Os *hubs* estão situados em cidades de todos os continentes e através da Comunidade Global Shapers, os jovens tem a oportunidade de se conectar com a rede mundial de *shapers* e com outras comunidades do Fórum Econômico Mundial. Os *shapers* são chamados para representar a voz da juventude em eventos do Fórum Econômico Mundial, como no seu principal evento anual, realizado em Davos (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014).

Sobre o surgimento da Comunidade Global Shapers, percebi através das entrevistas, que muitas das minhas dúvidas, descritas no capítulo introdutório, são compartilhadas por outros membros da comunidade. Conforme a descrição no *site* do WEF, esta comunidade tem por objetivo moldar o mundo através da atuação local, incluindo a dimensão global nestas atividades. Nas palavras de Klaus Schwab: “estamos cada vez mais conscientes que as soluções para os nossos desafios globais devem propositadamente envolver os jovens, em todos os níveis - local, regional, nacional e mundial. Esta geração tem a paixão, dinamismo e espírito empreendedor para moldar o futuro” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2014).

Dentre os fatores que permeiam os diferentes *hubs*, pude perceber que além de pertencerem à mesma faixa etária - por ser um critério para seleção dos membros que possuam idade entre 20 e 30 anos, de maneira geral são jovens de classe média, habitantes de grandes centros urbanos. Digo de maneira geral, por que entendo que podemos descrever parte destes jovens como pertencentes às classes sociais mais altas, principalmente pelo seu poder econômico, enquanto uma pequena parte se distancia deste capital. Apontadas as diferenças, parece relevante pontuar que há uma proximidade saliente de *habitus* (BOURDIEU, 2005) que os torna tão parecidos, mesmo quando é constante a busca por diversidade. As semelhanças se tornam visíveis nos encontros que reúnem *shapers* de todo o mundo e nas suas falas quando descrevem uns aos outros.

Atualmente, a comunidade é formada por 328 *hubs*. No Brasil são dez grupos, que estão localizados em Curitiba, Manaus, Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Campo Grande, Florianópolis e Salvador sendo que os últimos seis foram fundados há menos de seis meses.

É evidente que haja influência do Fórum Econômico Mundial na formação do Global Shapers Porto Alegre, contudo, também são salientes as diferenças existentes entre este *hub* e grande parte dos *hubs* pertencentes à comunidade. Um dos motivos parece estar relacionado à ausência de um Jovem Líder Mundial (Young Global Lider - YGL) na fundação deste grupo, já que grande parte dos outros *hubs* contou com a participação de um YGL na sua fundação, como é o caso do *hub* de São Paulo. Assim, parece que a influência acaba acontecendo através da participação de alguns *shapers* nos encontros promovidos pelo WEF.

O curador fundador do *hub* de Porto Alegre participou da primeira edição Encontro Anual de Curadores (ACM) em 2012 e do Encontro Anual do Fórum Econômico Mundial em Davos deste mesmo ano. O segundo curador do grupo participou do Fórum da América Latina que em 2013 ocorreu no Peru e do segundo ACM. O curador atual participou do Fórum da América Latina, que neste ano ocorreu no Panamá. Destes, apenas o ACM é um encontro específico da Comunidade Global Shapers, os demais são encontros do WEF, para os quais um grupo de *shapers* é convidado a participar. Em geral, os custos são subsidiados pelo WEF e seus patrocinadores.

O ACM é o encontro que reúne em Genebra os curadores de todos os *hubs* do mundo. Neste encontro, são compartilhadas as experiências dos *hubs*, desde as suas formas de se organizar aos projetos realizados. Também são delineadas as diretrizes a serem seguidas pelos grupos. Inicialmente, estas diretrizes foram definidas pelo WEF juntamente com os membros dos primeiros *hubs* formados e a cada ano elas são rediscutidas neste encontro, sendo que as novas sugestões são votadas pelos curadores lá presentes. A definição destas diretrizes³ ilustra certo esforço de padronização/formalização das práticas dos *hubs*, o que pode refletir em um processo de burocratização destes grupos:

O Fórum ele tenta traçar umas diretrizes bem de corporação mesmo, bem de empresa, onde cada *shaper* tem um cargo: um diretor de comunicação, outro de financiamento e outro diretor de não sei o quê e isso funciona como uma empresa. Quem é que vai buscar patrocínio, quem vai fazer a parte de comunicação, vai ativar os jornalistas e tal, então os *hubs* eles estão tentando desenvolver os seus próprios processos, eu acho que a gente tá encontrando

³ O documento com as diretrizes definidas no ACM 2012 está em anexo.

o nosso, mas não encontrou ainda o jeito fluido e rápido e fácil de trabalhar. Mas definitivamente não são as diretrizes do fórum que eu gostaria de optar, é uma questão de conseguir encontrar a maneira que a gente deve trabalhar (Entrevistado 2, Porto Alegre).

Conforme o entrevistado 4 do *hub* de Porto Alegre, existem apenas duas regras: que os *hubs* tenham pelo menos 15 integrantes e que realizem ao menos um projeto por ano. Ele acredita que os encontros promovidos pelo WEF são momentos em que “o Fórum usa isso também para moldar os *hubs*, pra dar algum tipo de direção e, de repente, cortar algumas arestas”. Comentou ainda, que em um encontro com os representantes dos *hubs* brasileiros que ocorreu durante o Fórum da América Latina, organizado pelo curador de um dos *hubs*, uma pessoa ligada ao WEF foi convidada para falar com este grupo. As suas palavras foram interpretadas por ele como um recado de que os *hubs* precisam “se organizar”:

Parece que o propósito dela nessa conversa, era passar a mensagem de que a gente tem que se organizar, a gente tem que ser profissional, a gente tem que usar essa plataforma do Global Shapers pra realmente fazer coisas que tenham impacto, mas que isso requer um envolvimento grande das pessoas, que a gente precisa ter um certo controle da situação. Tipo ah, isso aqui não é livre, por mais que seja uma rede de comunidades distribuídas, não é livre pra fazer qualquer coisa (Entrevistado 4, Porto Alegre).

Nesta entrevista, ele ainda comentou que o *hub* de São Paulo foi apresentado com um exemplo a ser seguido pelos que estavam começando e que nos momentos em que ele expôs a nossa forma de se organizar aos *hubs* que estão em formação, causou estranhamento por que era muito diferente do discurso que eles estavam ouvindo. Contou também que pôde perceber que nós somos um *hub* diferente de todos os outros *hubs* brasileiros, mas que alguns *hubs* da América Latina parecem semelhantes, pelas relações entre os membros serem mais próximas.

Mesmo exercendo certa influência através desses discursos que são disseminados nos *hubs* pelos participantes destes eventos, o WEF não está presente diretamente no cotidiano destes grupos, quando e onde a organização de fato acontece. Por isso, o foco deste estudo está nas diferentes formas de sociação que ocorrem nos *hubs*, mas remetendo, sempre que necessário, a ação (normalmente discursiva) do WEF neste processo.

Mesmo que a intenção desta pesquisa esteja em compreender a forma de se organizar do *hub* de Porto Alegre, especificamente, torna-se relevante a aproximação com outros *hubs*, justamente por que este grupo é parte de uma comunidade global. Neste sentido, o próximo capítulo descreve os *hubs* com os quais tive contato durante a realização da pesquisa, apontando as formas de sociação identificadas nas observações e entrevistas realizadas e

buscando pontuar as relações entre estas formas de sociação e as formas de se organizar destes *hubs*.

5 CONHECENDO OUTROS *HUBS* E INTERAGINDO COM OUTROS *SHAPERS*

Este capítulo se inicia descrevendo a minha experiência nos encontros que participei do *hub* da Cidade do Cabo e de Bogotá, procuro relatar o que vi e o que senti ao adentrar outros grupos, que não o que eu participo. Juntamente com estes relatos busco explicitar as características que pude identificar nas suas formas de se organizar. Ainda neste capítulo, apresento os *hubs* brasileiros que contribuíram para este estudo: Belo Horizonte, Brasília, Curitiba e São Paulo.

5.1 SOBRE OS *HUBS* DA CIDADE DO CABO E DE BOGOTÁ

O primeiro contato que tive com pessoas de outros *hubs* foi na reunião que participei do *hub* da Cidade do Cabo em Janeiro de 2013, na África do Sul. Lembro claramente de chegar ao encontro e me surpreender, não apenas com o local, sede de um banco, mas também com a formalidade do ambiente, mesmo que eu percebesse um esforço das pessoas em torná-lo descontraído. Estes sentimentos que me ocorreram na época estavam fundados na única referência que eu tinha até então, que era o *hub* de Porto Alegre. Acabei associando a minha surpresa ao fato de estar em outro continente, já que fazia apenas uma semana que eu estava naquele país pela primeira vez, então tudo me era estranho. No entanto, após alguns contatos pude perceber que aquelas pessoas eram mais parecidas comigo do que eu pude imaginar naquele primeiro momento.

O que tornava aquele encontro tão estranho aos meus olhos? Mesmo distantes geograficamente, a identificação entre sul africanos e brasileiros é bastante saliente - o outro parece ser semelhante e a diferença costuma gerar interesse. Entendo que o estranhamento não estava nas pessoas, mas na maneira como elas se relacionavam, na forma como o *hub* se organizava e no próprio ambiente: os lugares organizados ao redor da mesa, as folhas entregues com a pauta do encontro, as apresentações dos projetos, o início, o meio e o fim da reunião. Saindo de lá, eu e o Felipe, que na época era membro do *hub* de Porto Alegre, mais a Rapelang, o Duncan e o Lungisa integrantes do *hub* da Cidade do Cabo fomos a um bar. Este momento após a reunião foi marcado pela **sociabilidade**, as conversas não tinham objetivos além da própria interação que ocorria no momento. Foram horas bastante agradáveis no terraço de um bar na Long Street, rua famosa da Cidade do Cabo pela sua vida noturna.

Achei bem interessante que eles têm um *host* da reunião, que é a pessoa responsável por agendar o local, comunicar o grupo, organizar a agenda e os *out puts* do encontro. Esta foi a primeira reunião do ano deste *hub*, neste encontro foram apresentados três projetos criados por algum dos *shapers*, o grupo recebeu um papel para escrever o que achava dos projetos e sugestões e a partir destas apresentações eles decidiam em qual projeto gostariam de se engajar. Neste encontro havia novos integrantes, então no início da reunião foi realizada uma rodada de apresentação, utilizando uma técnica/brincadeira com balas de goma. Antes de começar a apresentação tínhamos que encher a boca de balas para então falar o nome e o que faz. Ao final da reunião, eles decidiram quem seriam os *hosts* dos próximos encontros. A data é fixa, sempre na segunda-terça feira do mês (trechos do diário de campo, janeiro de 2013).

Nesta primeira reunião conheci o Marlon, mentor do *hub* da Cidade do Cabo e fundador do Rlab, ONG na qual trabalham os *shapers* Nathaniel e a Rabia. Recebi um convite do Marlon para conhecer o Rlab, foi uma experiência marcante pelas horas que pude passar com eles, pelas conversas e porque eu pude conhecer os projetos que eles estão atuando e o que os move. Em contraste ao local onde foi realizada esta primeira reunião que participei, o Rlab está localizado na periferia da cidade.



Figura 1: *Hub* da Cidade do Cabo
Acervo pessoal.

Em Julho deste mesmo ano, tive a oportunidade de voltar à África do Sul e pude participar de outra reunião. Estavam presentes alguns integrantes que eu já conhecia e outros

que recém tinham entrado na comunidade. Esta reunião também ocorreu no centro da cidade, na sede de um banco e a impressão que eu tive é que o ambiente era bastante semelhante: lugares ao redor da mesa, copos, garrafas de água, papéis para anotações. Novamente, pareceu-me que o ambiente era mais formal que as próprias pessoas. Eu percebi uma tentativa de descontração, alguns faziam piadas, as pessoas riam, mas a formalidade do ambiente se sobressaia.

Seguindo a pauta da reunião, cada integrante responsável por cada projeto apresentou ao grupo o seu andamento. Foram realizadas eleições do diretor financeiro e também diretor de comunicação do *hub*, pessoa responsável por atualizar os meios de comunicação *online* e preparar matérias de divulgação. Um dos *shapers* sugeriu a organização de um final de semana para que eles pudessem interagir e se conhecer melhor, outros integrantes ressaltaram a necessidade de um encontro em um ambiente diferente e me perguntaram como isso funcionava no *hub* de Porto Alegre, contei pra eles sobre a imersão que fizemos na Praia de Tramandaí e que os nossos encontros são sempre mais informais do que os deles. Ao final deste encontro eles decidiram quem seriam os *hosts* dos próximos encontros. Saindo de lá cada um foi para o seu destino.

A forma de se organizar do *hub* da Cidade do Cabo é marcada por algumas definições de cargos e distribuição de tarefas, com traços de **subordinação e supeordenação**. Facilmente podemos perceber que este grupo direciona suas energias para a concepção e realização de projetos e pouco para a formação do próprio grupo. O surgimento desta sugestão representa o anseio por parte de alguns integrantes em fortalecer os laços entre os membros ou, pelo menos, de que haja mais proximidade entre as pessoas que formam o *hub*. Até então, parece haver pouco espaço para **sociabilidade** e para **conflitos** – considerados por Simmel (1983) como importantes para que uma nova forma possa surgir.

A minha segunda experiência com outros *hubs* da Comunidade Global Shapers foi na Colômbia, em Novembro de 2013, quando estive na cidade de Bogotá. Alguns dias antes da viagem enviei uma mensagem privada pelo *Facebook* para o Isaac, curador do *hub* de Bogotá, me apresentando e anunciando a minha ida. Prontamente ele retornou, perguntou como poderia me ajudar, me deu algumas dicas e pediu que eu avisasse assim que estivesse lá. Nos encontramos num domingo para almoçarmos e acabamos passando a tarde juntos, conversamos sobre o Global Shapers, sobre os projetos que participamos, sobre amizades e relacionamentos amorosos. Ele sugeriu que eu fosse a Villa de Leiva, onde a mãe dele tem

uma fazenda e também me convidou para participar da reunião do *hub* na quinta-feira pela manhã.

Segunda-feira eu fui a El Arca Verde, localizada a 150 quilômetros de Bogotá. Nesta fazenda onde eu estive, os *shapers* se encontram uma vez por semestre para recepcionar os novos membros, discutir os projetos que querem realizar no semestre e para passarem um final de semana juntos. Na quarta-feira voltei para Bogotá e na quinta-feira pela manhã fui à reunião no espaço de *coworking*⁴ onde trabalham o Isaac e o Jorge.

Os encontros do *hub* de Bogotá ocorrem pela manhã ou à noite. Quando são à noite, acontecem em restaurantes e são encontros mais livres - para compartilhar experiências, discutir temas e para estarem juntos, quando são salientes os traços de **sociabilidade**. Pela manhã, começam perto das sete horas e terminam em torno de oito e trinta, são reuniões para discutir e definir ações dos projetos em andamento.

Neste encontro que estive presente em Novembro de 2013, uma das meninas levou alguns pães, frutas, manteiga, queijo e café, pois a cada encontro uma pessoa é responsável pelo café da manhã. Foram todos muito simpáticos comigo, antes de começarem a discutir os projetos conversamos sobre assuntos corriqueiros, perguntaram as minhas percepções sobre a Colômbia, sobre o Brasil e sobre os projetos que realizamos no *hub* de Porto Alegre. Mesmo ocorrendo em uma sala de reuniões, o ambiente não era muito formal, estavam todos muito à vontade, as pessoas compartilhavam os alimentos e riam.

Nesta reunião eles discutiram três projetos, o curador falou sobre a importância das pessoas se responsabilizarem pelos projetos, pois ele se sentia esgotado, estava com muitas responsabilidades – elementos que ressaltam certa centralização na figura do seu curador e carregam traços de **subordinação**. Algumas decisões foram tomadas em grupo e eles dividiram atividades. Os *shapers* de Bogotá se dividem em grupos menores, por projeto, que também se encontram para desenhá-los e executá-los. Antes desta divisão por projetos, os *shapers* se dividiam por áreas, mas como disse um entrevistado “não deu certo”.

Encontrei alguns *shapers* em outros momentos na minha estadia em Bogotá, fomos a um bar juntos e a uma festa. Em conversas informais me contaram que são bastante próximos e se consideram grandes amigos, soube que dois integrantes começaram a namorar, casaram e tiveram o primeiro filho. Eles também me contaram que uma das atuais integrantes deste *hub*

⁴ É um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação. Aproxima-se ao modelo das cooperativas, já que o foco não está apenas no lucro, mas também na sociedade.

era membro do *hub* da Costa Rica, assim como a figura do **estrangeiro**, descrita por Simmel (2006).

Desde a minha ida para a Colômbia mantive contato com os *shapers* de Bogotá. Em Janeiro de 2014 o Isaac veio ao Brasil e se hospedou na minha casa por uma semana. Estes diferentes momentos de interação foram fundamentais para que eu pudesse me familiarizar com as formas de sociação deste *hub* e sua forma de se organizar.



Figura 2: Encontro no bar La Estación para receber o Isaac
Acervo pessoal.

5.2 SOBRE OS *HUBS* BRASILEIROS: CURITIBA, SÃO PAULO, BELO HORIZONTE E BRASÍLIA.

Quando comecei esta pesquisa, no Brasil existiam apenas os *hubs* de Curitiba, São Paulo, Manaus e Porto Alegre. Hoje, além destes, existem *hubs* em Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Salvador, Florianópolis e Campo Grande. Em algumas destas cidades, o *hub* é formado apenas pelo curador, que está selecionando pessoas para começar a formação do *hub* - pela inexistência de um grupo, estes não foram considerados. Neste sentido, optei por incluir neste estudo dois grupos que foram fundados há mais tempo: o *hub* de São Paulo e o *hub* de Curitiba, e outros dois que estavam iniciando sua trajetória na comunidade: o *hub* de Brasília e o *hub* de Belo Horizonte.

A falta de clareza sobre o que é a Comunidade Global Shapers, como funciona e por que existe ficou evidente em diversos momentos desta pesquisa. Para alguns *shapers* surgiram

respostas a partir de encontros com a comunidade, para outros as dúvidas ainda estão muito presentes. Neste contexto, as motivações para ingressar na comunidade e permanecer nela parecem mais ligadas às pessoas que formam estes grupos, do que propriamente aos seus propósitos:

No início quando a gente começou a trabalhar **eu não conseguia entender muito bem o que era e como funcionava essa rede global** e tudo, mas o que me interessou mais é por que, apesar das pessoas que tavam com a gente no início eu já conhecer a maioria delas, são pessoas que você se relaciona mais profissionalmente, mas não num nível tão pessoal e o que eu gostei foi de poder criar algo com essas pessoas. Fora assim as relações de troca que a gente já tem nos nossos trabalhos, ou encontros em eventos, coisas assim, era **a possibilidade de fazer algo junto pra criar algo na cidade**, ou então assim pra gente mesmo né, **inclusive nesses momentos de encontro** e tudo mais (Entrevistado, Curitiba).

Em outras falas, podemos perceber que, em certos casos, foi a confiança nas pessoas que fez com que alguns *shapers* decidissem participar de algo que não tinham clareza do que era. Isto somente é possível por que há uma identificação entre os que chegam e os que já formavam o grupo. A igualdade, condição da **sociabilidade**, torna este encontro confortável, porque estas pessoas já compartilham valores e significados (GEERTZ, 2008) de uma mesma classe.

Contudo, podemos perceber que a preocupação em construir um grupo diverso se faz presente em alguns *hubs*, como tem sido na formação do *hub* de Belo Horizonte. Como contraponto, temos o exemplo do *hub* de Brasília que selecionou pessoas da mesma área de formação.

É claro que eu conheço várias pessoas que poderiam ser *shapers*, e eu poderia simplesmente convidar elas e montar o *hub*, o que eu acho que não seria justo nem comigo, nem com os *shapers* daqui e nem com a rede, **por que o mundo em que eu vivo é um mundo de pessoas que tão fazendo coisas acontecerem, mas eu tenho certeza que tem muitas pessoas que fazem coisas acontecerem, que não fazem parte desse mundo** e se um dos princípios do Shapers é a diversidade eu tenho que me desafiar a encontrar essas pessoas, eu não posso só convidar as pessoas que eu já sei que tem perfil, eu tenho que ir um pouco além e mapear melhor isso (Entrevistado, Belo Horizonte).

As diferentes formas de selecionar novos *shapers* evidenciam como são diversas as formas de se organizar dos *hubs* da comunidade. Dentre os *hubs* brasileiros, não parece variar muito, em geral estes grupos convidam pessoas dos seus círculos para participar do processo

seletivo (seleção por indicação) e abrem inscrições para quem tem interesse em ingressar no *hub*. Divulgam em suas páginas do *Facebook*, solicitam que as pessoas enviem currículo ou respondam algumas questões (por escrito ou façam um vídeo) e depois estas pessoas são chamadas para uma entrevista. Este é o contexto de chegada de grande parte dos membros dos *hubs* brasileiros que fizeram parte deste estudo - pautado por formalidades que se assemelham ao processo seletivo de empresas privadas - e que dá o tom das relações que são construídas entre as pessoas que formam estes *hubs*.

Nas entrevistas com os membros destes *hubs*, percebi também que as formas de socialização são bastante diferentes entre os *hubs* brasileiros. Entender o processo de fundação e formação destes *hubs* foi relevante para compreender alguns elementos das suas formas de se organizar. As diferenças são salientes: desde o *hub* em que os projetos foram definidos antes da formação do grupo: “eu trouxe pra eles essa ideia, como eles ainda tão frescos no processo do Global Shapers, eles acabaram acatando a ideia pra ser um *start* do *hub* e pra ver como a gente vai conseguir trabalhar junto” (Entrevistado, Brasília). Por outro lado, o entrevistado do *hub* de Belo Horizonte quer que a definição de regras seja uma decisão coletiva do grupo que ainda está se formando:

A gente quer ter o grupo formado pra gente poder ter uma vivência juntos **pra que todo mundo participe desse processo de uma forma ativa, de criação das regras, de metas de participação**, enfim, que seja, eu não quis sugerir ou impor isso ainda. Tudo que for feito aqui em BH a gente quer que seja uma **decisão coletiva**. É claro que como fundador curador eu tenho uma responsabilidade e no processo de tomada de decisão e **se for necessário que alguma decisão seja tomada mais ativamente ou efetivamente é claro que eu tenho que assumir o papel e cumprir com as minhas obrigações**, no final do dia eu tenho que responder pro pessoal de Genebra, mas por enquanto a gente tem levado de uma forma bem *light* (Entrevistado, Belo Horizonte).

A partir destas falas podemos perceber que as formas de se organizar de alguns *hubs* são marcadas por certa hierarquia que se fundamenta em relações de **subordinação**. Ainda, o papel exercido pelo curador é diferente em cada um destes contextos, de acordo com o entendimento de cada curador sobre a sua função, do entendimento do grupo e das relações que ocorrem na prática. O sentimento de estar sobrecarregado parece estar relacionado com a atitude centralizadora do curador, numa forma distribuída este sentimento não se faz presente desta maneira, como ilustra a fala a seguir.

Geralmente eu puxo as reuniões, tipo a gente precisa se encontrar pra decidir isso, isso e isso. Mas no resto eu acho que é tudo bem distribuído, assim. A gente até conversou sobre isso, tipo, de não ser eu sempre que vai puxar... por que assim, o meu trabalho como curadora é só tipo garantir que as coisas estejam acontecendo, mas eu não tenho um papel diferente do de ninguém é mais aquele **papel de liderança** mesmo, de puxar, mas muitas outras pessoas exercem esse mesmo papel também. Eu acabo não me envolvendo tão forte em todos os projetos também pra poder deixar, não ficar nas minhas mãos sempre, que aí as pessoas se **empoderam**. Então, tipo, eu não vejo como uma hierarquia, é só mais como você precisa ter um representante e sou eu (Entrevistado, Curitiba).

Algumas relações existentes *a priori*, parecem conduzir a forma de organização do *hub*, como é o caso de um membro e de um curador que trabalham na mesma empresa, sendo um deles o dono e o outro seu assistente. Parece que estas posições hierárquicas assumidas na empresa são adotadas no acontecer do *hub* e transparecem em formas de sociação marcadas por **subordinação e superordenação**:

Eu acabei ficando meio como um secretário do grupo, fiquei monitorando, vendo que dia seria bom pra todo mundo poder se encontrar, montei um questionário no Google Docs pra cada um responder quais eram os melhores horários, quais eram as melhores datas pra eles poderem participar (Entrevistado, Brasília).

Os relatos sobre os encontros também trazem elementos importantes para esta análise, como os locais onde ocorrem, o tempo que duram e a maneira como são conduzidos. Exemplificando, o primeiro encontro do *hub* de Brasília, relatado pelo entrevistado, durou cerca de uma hora e por ele foi conduzido, as interações foram direcionadas estritamente aos objetivos traçados: apresentação dos novos membros e apresentação dos projetos, delineados antes da inserção da maioria dos membros. Não me recordo de algum encontro do *hub* de Porto Alegre que tenha durado menos de quatro horas, que tivéssemos cumprido os itens que nos propomos discutir e até mesmo, que tivéssemos uma pauta tão bem definida. Lembro-me de encontros que foram chamados sem nenhuma sugestão de pauta, em que o chamado foi para reunir o grupo e que ninguém questionou o motivo. Os encontros do *hub* de Curitiba parecem momentos permeados por certa subjetividade, mas eles ocorrem somente se, anteriormente, existem motivações objetivas:

Geralmente a gente tem uma pauta pré-definida pra discutir aqueles pontos. A gente combina por email. São raras as vezes... é difícil não ter uma pauta, se não tem uma pauta não tem por que a gente se encontrar, sabe? Geralmente no início tem uns *updates* pessoais, tem esse momento mais de

conversa, tudo, depois a gente começa a trabalhar em cima da pauta.
(Entrevistado, Curitiba)

Quando a reunião do grupo é percebida como um meio para realizar projetos, pode identificar expectativas de que o grupo seja eficiente, foca-se nos projetos, não no grupo, como parece acontecer no *hub* de Belo Horizonte: “o propósito e o que tem nos orientado é como reunir o grupo de pessoas mais diverso possível e reconhecer no talento dessas pessoas o potencial pra poder gerar projetos transformadores de longo prazo.” Quando o valor está no próprio encontro destas pessoas e as realizações são resultados destes encontros, as formas de socialização que emergem são outras, os traços de **sociabilidade** são mais marcantes, há preocupação com o grupo e com cada um. De maneira geral, os *hubs* valorizam os momentos juntos, mas existe uma grande diferença entre a formação do grupo enquanto meio para construir algo e a sua formação como fim – quando esta forma se autonomiza dos seus conteúdos.

A questão da participação e da presença nos encontros é umas das preocupações mais frequentes no acontecer dos grupos e fica evidente na fala do entrevistado de São Paulo, quando ele retrata o desafio de orquestrar os diferentes tempos e a ausência de respostas para este desafio. Em busca de uma solução, alguns *hubs* optam por formalizar regras de participação, como o *hub* de Curitiba:

Uma *shaper* do nosso **hub**, que é advogada, escreveu um documentinho assim pra gente poder ter, poder mostrar pras pessoas novas que entrarem e tal, por que quando fica só no boca a boca é difícil as pessoas internalizarem né. Se você tem um documento que fala assim, acho que dá uma seriedade, não fica tão solto (Entrevistado, Curitiba).

De maneira geral, são estas regras de participação que definem o desligamento de membros, que por sua vez apresentam traços do **conflito**. Conforme Simmel (1983), uma das resoluções do conflito é a repulsão de alguma parte, por vezes importante para preservar os limites do grupo. Como ilustra a fala do entrevistado de Curitiba, a decisão da saída dos membros partiu do grupo, suportados pelas regras definidas anteriormente:

Não, a única coisa que aconteceu que algumas pessoas que tavam no início que saíram, elas saíram meio que um pouco **elas foram saídas** também, não é que elas não mereciam tá, mas elas não tavam participando tanto, não respondiam. Não foi muito um conflito, foi mais uma decisão: ah, não é justo você se considerar como *shaper* uma pessoa que não é, por que não tá vindo participar, daí a gente mandou um e-mail falando assim: você não tá

vindo, é importante que tenha essa participação mínima, foi definido isso no início, se você tiver interesse em continuar beleza, mas você tem pelo menos o **mínimo pra cumprir**, senão você pode acompanhar mais e longe como conselheiro e tal (Entrevistado, Curitiba).

Na visão de outros *shapers*, esta mesma preocupação da participação de cada um está relacionada com a necessidade de tornar o grupo mais coeso, para que as pessoas se sintam comprometidas. Este olhar remete a uma tentativa de não sobrepor a cultura objetiva à subjetiva, apresentada por Simmel (2005) pelo seu conceito de Tragédia da Cultura:

E aí eu acho que existe muito essa tentativa nossa constante de tentar criar esse grupo mais coeso assim, isso sem dúvida é um desafio muito grande, por que eu acho que isso acontece, provavelmente aí acontece como aqui, as pessoas que foram escolhidas pra participar desse grupo são pessoas que já fazem muitas coisas e isso é um ponto a ser trabalhado né. Por que como são pessoas bastante ocupadas essa questão de dedicar tempo pra mais uma coisa, que também exige dedicação, que também exige compromisso, acaba sendo um ponto sempre na pauta: **como que a gente realmente consegue tornar esse grupo mais coeso, mais profundo e as pessoas se conhecerem mais**. Esse é um ponto que foi levantado em uma das conversas, de cada um conhecer mais a história do outro, pra que não seja só um grupo de encontros em que as pessoas se encontram, trabalham e saem correndo, e saem pras suas vidas, depois se encontram, trabalham e saem correndo pras suas vidas. **Como que se cria realmente uma microcomunidade, um microcosmo que tem a sua dinâmica, e tem o seu carinho e tem o seu cuidado** né, isso eu acho que é um passo bem importante (Entrevistado, São Paulo).

A questão da dedicação do tempo também é presente no *hub* de Porto Alegre, assim como a preocupação relatada na fala acima, de que as pessoas precisam se conhecer mais. No entanto, parece que o grupo em questão neste estudo se organiza de uma maneira peculiar, que será discutida no capítulo a seguir. No início da próxima sessão, apresento um breve histórico da formação deste *hub*, descrevo os encontros e projetos realizados para em seguida discutir as formas de sociação que nele acontecem.

6 SOBRE O GLOBAL SHAPERS PORTO ALEGRE

A fundação do *hub* de Porto Alegre é emblemática por situar-se na cidade onde foi realizado o primeiro encontro do Fórum Social Mundial (FSM) no ano de 2001, evento que reuniu quase 20 mil pessoas (SGUISSARDI, 2011). O FSM surgiu como contraponto ao Fórum Econômico Mundial realizado na mesma data em Davos, na Suíça. Segundo as informações contidas na sua carta de princípios, o FSM foi um evento localizado no tempo e no espaço, que se tornou um processo permanente de busca e construção de alternativas:

É um espaço aberto de encontro para o aprofundamento da reflexão, o debate democrático de ideias, a formulação de propostas, a troca livre de experiências e a articulação para ações eficazes, de entidades e movimentos da sociedade civil que se opõem ao neoliberalismo e ao domínio do mundo pelo capital e por qualquer forma de imperialismo, e estão empenhadas na construção de uma sociedade planetária orientada a uma relação fecunda entre os seres humanos e destes com a Terra [...] As alternativas propostas no Fórum Social Mundial **contrapõem-se a um processo de globalização comandado pelas grandes corporações multinacionais e pelos governos e instituições internacionais a serviço de seus interesses, com a cumplicidade de governos nacionais** (FORUM SOCIAL MUNDIAL, 2014).

A escolha do local deveu-se a crença no efeito simbólico da realização do FSM em um país de terceiro mundo e porque seus organizadores acreditavam que o Brasil estava entre os países com melhores condições de acolher um evento deste porte. A proposta de sediá-lo em Porto Alegre surgiu do diretor do Le Monde Diplomatique, Bernard Cassen (que também era Presidente da ATTAC⁵ na França) por ser a capital de um Estado que vinha se tornando cada vez mais conhecido pelo mundo por suas experiências democráticas e de luta contra o neoliberalismo (WHITAKER, 2014).

Assim, percebemos que o *hub* de Porto Alegre formou-se em um cenário composto por diversos elementos: surge como um *hub* de uma comunidade criada pelo Fórum Econômico Mundial, na cidade onde o Fórum Social Mundial teve início e onde, nos últimos anos, constituíram-se diversos coletivos que parecem carregar traços bastante semelhantes em suas formas de organização, mesmo com propósitos diversos: como o Porto Alegre Como Vamos (CHIESA; KIHARA, 2013) e a Casa da Cultura Digital (CHIESA, 2014).

⁵ Associação pela Taxação das Transações Financeiras para Ajuda aos Cidadãos.

A próxima sessão se inicia com a descrição de como começou o *hub* de Porto Alegre e como foi a chegada de cada um dos integrantes. Segue relatando como são os encontros deste grupo e os projetos realizados. Estas descrições parecem fundamentais para a discussão a respeito das formas de sociação. Este olhar está de acordo com a teoria simmeliana que busca a compreensão da cultura na vida cotidiana, pois para Simmel (1910), as respostas estão nas interações.

6.1 DA FORMAÇÃO DO *HUB* DE PORTO ALEGRE

O Tomás conheceu o Davi em um encontro em São Paulo, eles almoçaram juntos, quando o Davi comentou que achou muito legal que a Engage (empresa que o Tomás co-fundou), trabalha com *crowdfunding*⁶, disse que queria montar um projeto com este tipo de financiamento e o Tomás se ofereceu para ajudá-lo. Neste segundo contato com o Davi, que é o fundador da Gastromotiva, uma empresa que trabalha para empoderar jovens de baixa renda através da gastronomia, o Tomás soube que o Davi tem uma relação com o Fórum Econômico Mundial, já que ele é um YGL (membro da comunidade Jovens Líderes Mundiais) e tinha a missão de encontrar uma pessoa no sul do país para participar da Comunidade Global Shapers, outra iniciativa do WEF. O Davi disse acreditar que o Tomás tinha o perfil que eles estavam procurando, então indicou ele para o Fórum. Depois de várias reuniões por Skype, entrevistas e preenchimentos de formulários, em Maio de 2012 o Tomás foi selecionado para fundar o *hub* de Porto Alegre, sendo então o seu *founding curator* (curador fundador). Na época existiam em torno de 80 *hubs* espalhados pelo mundo.

Diferentemente da maioria dos *hubs*, que foram fundados por Young Global Lideres, o *hub* de Porto Alegre foi, então, fundado pelo Tomás, que decidiu utilizar a sua intuição e chamar três pessoas da sua confiança, as quais ele tinha admiração profissional e se relacionava bem, como ele mesmo disse, pessoas que ele sentaria num bar e passaria a tarde tomando cerveja: O Larusso, a Daniela e o Bruno. Outro critério utilizado para escolhê-las, foi que elas são de áreas de formação e de atuação profissional diferentes. Assim, o Tomás reuniu estas pessoas e disse que não queria fundar o *hub* sozinho, queria que fosse um processo horizontal, colaborativo, distribuído e que tivesse *co-ownership*⁷. A partir de então, os quatro sócios na fundação do *hub* de Porto Alegre começaram a definir algumas diretrizes, uma delas referente à seleção dos novos *shapers*. Por sugestão do Larusso, o grupo decidiu trabalhar

⁶ A Engage criou o Catarse, que é uma ferramenta de financiamento coletivo (<http://www.catarse.me/pt>).

⁷ Sua tradução literal é co-propriedade. Na fala do Tomás expressa sua intenção de que as três pessoas convidadas fossem co-fundadoras deste *hub*.

com 100% de confiança (como disse o próprio Larusso), cada um dos quatro escolheria um novo membro do *hub*, não haveria votação, nem entrevista, eles deveriam simplesmente confiar nas suas capacidades de seleção. O Daniel trouxe o Felipe, o Tomás trouxe o Gabriel, o Bruno trouxe a Mariana e foi a Daniela quem me convidou. De todos, a única que eu não conhecia era a Mariana, mas sabia que ela era namorada de um amigo meu, os demais eu já conhecia, por momentos e grupos diferentes.

Em Agosto, o Tomás foi pro ACM (Anual Curators Meeting) em Genebra, onde pela primeira vez reuniram-se todos os *founding curators* dos 120 *hubs* existentes na época. Neste encontro foi criado um documento contendo o que estes, que estavam lá presentes, consideravam as melhores práticas desde seleção de novos membros, até como formatar projetos, chamadas de *guidelines*.

Durante os primeiros meses o grupo decidiu não buscar outras pessoas para integrar o *hub*, considerávamos que oito pessoas seria um bom número para formar o *hub* naquele momento. Ainda em 2012 criamos e executamos nosso primeiro projeto, o Herói Postal, uma plataforma na internet que transformava e-mails em cartas (descrito na página 65).

Em junho de 2013 decidimos convidar outras pessoas para participarem do Global Shapers, chamamos o Daniel e o Vitor. No final deste mês passamos um final de semana em Tramadaí, na casa de veraneio da família do Tomás, quando tivemos várias conversas sobre o que é o WEF, sobre o queríamos para o nosso *hub*, nossos sentimentos e objetivos. Foi um encontro muito importante para nos conectarmos e pensarmos quem seriam os nossos próximos convidados, visto que, conforme as diretrizes da comunidade, os *hubs* com um ano de formação deveriam ter pelo menos 15 membros. E foi a partir destas conversas que decidimos chamar a Isis, a Julia, a Letícia, o Arthur e o Aron.



Figura 3: Imersão em Tramandaí
Fonte: Acervo pessoal.

Dias antes de irmos para Tramandaí a Mariana nos mandou um e-mail informando a sua saída do grupo e relatando as suas motivações para isso. Poucos dias depois foi a vez do Felipe, que também não se sentia conectado suficiente com o grupo para permanecer. Alguns meses depois, o Tomás decidiu se mudar para o Rio de Janeiro, ele continua muito próximo do nosso *hub*, continua participando dos encontros quando está em Porto Alegre, mas agora está participando da fundação do *hub* da cidade do Rio de Janeiro. Em Fevereiro de 2014 o Gabriel também se mudou para o Rio de Janeiro e, assim como o Tomás, continua próximo do *hub* de Porto Alegre, mas vai oficialmente integrar o *hub* do Rio de Janeiro.

Até o final da pesquisa de campo, o Tomás, o Gabriel, a Daniela e o Larusso ainda integravam oficialmente o hub de Porto Alegre, mas já haviam anunciado as suas saídas, já que os quatro se mudaram para outras cidades. Ainda no mês de Fevereiro surgiram indicações de novos *shapers*, contudo, estes não ingressaram no Global Shapers durante a realização da pesquisa. Apesar das movimentações anunciadas, até a saída do campo, o hub de Porto Alegre era composto por 13 pessoas: Aron, Arthur, Bruno, Daniela, Daniel, Gabriel, Ísis, Julia, Larusso, Letícia, Silvia, Tomás e Victor.

Em março do ano de 2014 realizamos o nosso segundo projeto, o Dia da Caixa Parda, descrito na sessão posterior a que se inicia e que procura descrever como ocorrem os encontros deste grupo.

6.2 OS ENCONTROS DO *HUB* DE PORTO ALEGRE

Os encontros do *hub* de Porto Alegre ocorrem uma ou duas vezes por mês e são, em geral, muito parecidos. Nós nos encontramos à noite na casa ou no local de trabalho de algum integrante. Sentamos no sofá ou no chão, tomamos cerveja, fazemos churrasco ou pedimos tele entrega de algo para comer.

Não existem datas fixas, nem uma pessoa responsável por agendá-los ou organizá-los, qualquer integrante que percebe a necessidade de encontrar o grupo e se sente motivado faz o chamado por e-mail. Nesta troca de e-mails surgem algumas sugestões de pauta, mas ela é definida no encontro e seguida desordenadamente. Os encontros são sempre descontraídos, ocorrem em ambientes informais e são pouco estruturados. As pessoas se sentem próximas, não há impessoalidade, nem formalidade.

Na chegada conversamos sobre o que está acontecendo nas nossas vidas e é comum ouvirmos as pessoas dizerem que estavam com saudade. Os abraços são fortes e os gestos carinhosos. É difícil descrever quando começa o encontro, pois as pessoas chegam em horários diferentes e essas conversas iniciais já são bastante significativas. O que em geral acontece é aguardarmos todos que confirmaram presença chegarem para fazermos uma rodada de *check in*⁸ e assim decidirmos juntos os assuntos que vamos discutir ao longo do encontro.

Nesta rodada geralmente falamos sobre o que temos feito nas últimas semanas e o que esperamos para este encontro, o *check in* é um momento importante para entendermos as expectativas de cada um para, ao final, podermos refletir se podemos contemplá-las. Nas falas, surgem relatos de novas experiências profissionais, de problemas familiares, de relações amorosas, de problemas de saúde entre tantos outros assuntos. Algumas vezes organizamos previamente por e-mail uma agenda com assuntos que queremos discutir na reunião, que normalmente não é cumprida, pois é no processo do encontro que as prioridades são estabelecidas.

Em alguns encontros utilizamos outras metodologias, como o círculo dos sonhos do Dragon Dreaming⁹ quando queremos discutir novos projetos, temos espaços de

⁸ *Check in* é uma técnica que se realiza no início de um encontro para apresentação dos participantes e das suas expectativas.

⁹ Dragon Dreaming é uma técnica criada por John Croft, co-fundador da Fundação Gaia da Austrália Ocidental. Propõe-se a tornar sonhos em realidade, executando projetos de vida de forma simples e transformadora (<http://dragondreamingbrasil.blogspot.com.br/>).

*brainstormings*¹⁰ e procuramos encerrar nossos encontros com uma rodada de *check out*¹¹ para avaliar se todos saem felizes e satisfeitos. Existe uma grande preocupação por parte do grupo de que todos fiquem confortáveis com as decisões.

O encontro é um momento muito intenso do grupo e costuma durar horas. Em poucos ocasiões se percebe preocupação com o tempo no sentido de ser mais eficiente ou de fazer mais em menos tempo. O processo é lento e parece menos focado em resultado. Existe uma preocupação das pessoas que estão lá com a energia que permeia o encontro, como diz o entrevistado 8, “a primeira vista até parece um lance meio riponga”, mas esta questão do processo ser lento também está relacionada à importância para o grupo de que todos sejam ouvidos com atenção e de que quem use a palavra, fale com intenção.

É algo extremamente democrático então todo mundo se respeita a ponto da opinião das outras pessoas realmente valer né e até por isso eu acho que as vezes as nossas reuniões que é pra ser uma, duas horas, fica cinco horas e **a gente se preocupa realmente em escutar todo mundo**, sabe? Prestar atenção na opinião de uma pessoa que naturalmente a gente respeita muito. Então a gente tem dez pessoas na reunião, nove tão fechadas num conceito e chega um cara e fala assim: Bah cara, eu acho que é de outro jeito, aí todo mundo para e repensa a opinião do cara e fala assim: pô, talvez ele tenha razão mesmo, vamos discutir, volta então. **É um processo que eu tenho impressão que ele anda em passos mais lentos, mas são passos mais concisos**, mais consistentes assim, é um lance que às vezes o cara cansa e fica assim: puta, que saco, essa reunião não acaba nunca, mas quando acaba a impressão que eu tenho é que tá todo mundo junto pra fazer a Caixa Parda no dia tal, que vai ser com artistas nesse modelo, todo mundo compartilhando os mesmo sonhos. **No modelo de empresas mais antigo a linha não é horizontal, a linha é vertical, então as decisões muitas vezes são rápidas** porque é um, dois caras mandando assim, sabe, sei lá, é assim, assim, assado. Ah, mas eu acho que... cara, não tem essa e aí tipo em 30 minutos tá decidido e no nosso caso a gente se respeita muito e esse respeito ele traz passos mais consistentes, por que são muitas cabeças indo pro mesmo lado, porém ele torna o processo mais lento e isso eu acho que não é um problema, é uma característica diferente (Entrevistado 8, Porto Alegre).

Como ilustra a fala acima, os encontros do Global Shapers Porto Alegre não tem hora para terminar e as interações são lentas. Por vezes as discussões são calorosas e não parece haver divisão entre momentos de trabalho e de lazer. Muitas interações do grupo são bastante próximas da **sociabilidade** descrita por Simmel (1983). Guardadas as suas diferenças de

¹⁰ *Brainstorming*. Tradução literal: tempestade cerebral. Refere-se a uma técnica utilizada para explorar a capacidade criativa de um grupo. Como uma tempestade de ideias.

¹¹ *Check out*: esta técnica é realizada no encerramento de encontros, buscando resgatar os elementos que surgiram no *check in*.

contexto, já que as observações deste autor ocorriam nos salões de outrora, a forma de se relacionar parece carregar traços muito semelhantes.

Um exemplo apresentado por Simmel (2006) são as irmandades de cavaleiros formadas na Alta Idade Média Alemã, nas quais o conteúdo se perdeu – que eram os fins religiosos e práticos, os interesses e modos de comportamento - restando apenas uniões puramente sociáveis de camadas aristocráticas. Aspecto semelhante ao exemplo dos cavaleiros pôde ser observado no *hub* de Porto Alegre, principalmente no segundo semestre de 2013, quando decidimos não empreender outro projeto, nem investir nossas energias em qualquer atividade específica e mesmo assim continuamos nos encontrando com a mesma frequência. Nas rodadas de *check out* alguns integrantes do *hub* apontaram a importância desses encontros, o que fica evidente neste trecho da conversa com o entrevistado 3:

Acho que se transformou muito a minha relação com o Global Shapers. O que era inicialmente uma vontade de fazer coisas passou a ser uma **vontade de me conectar com pessoas**. É super complicado a gente conciliar mais afazeres. Na verdade pra mim os últimos encontros do ano passado foi super valioso estar ao lado de pessoas... isso pra mim já é importante. No encontro a gente compartilha o que tem feito, o que tem aprendido, isso já tem muito valor pra mim. **Hoje eu vejo muito mais como um grupo de amigos incríveis, do que um grupo de fazedores de coisas**. Eu acho que ai tem um valor super individual, meio que um egoísmo assim, mas acho que é mais sincero do que dizer que são os projetos (Entrevistado 3, Porto Alegre).

Esta questão trazida à tona pelo entrevistado 3 e por outros integrantes não apenas nas entrevistas como também nas discussões do grupo, que se refere à prática, parece bastante relevante. Criar projetos, realizar ações, fazer coisas é uma discussão presente em todos os *hubs* com os quais tive contato ao longo deste período. Enquanto alguns grupos direcionam grande parte dos seus esforços pra isso e realmente realizam coisas, como é o caso do *hub* da Cidade do Cabo, outros, como o *hub* de Curitiba não executam suas ideias – mesmo atribuindo a existência do grupo a realização de projetos. O *hub* de Porto Alegre empreendeu dois projetos até a minha saída do campo: O Herói Postal e o Dia da Caixa Parda.



Figura 4: Encontro na Casa do Tomás, dezembro de 2013.
Fonte: Acervo pessoal.

6.3 O HERÓI POSTAL

O Herói Postal é um aplicativo de Internet que transforma *e-mails* em cartas. A iniciativa de empreender o projeto surgiu através de pessoas bastante próximas ao grupo, que estavam inscritas num campeonato de desenvolvimento de *software*, o Rails Rumble 2012 e tinham a missão de, em 48 horas, criar e executar um *software*. O Global Shapers Porto Alegre foi convidado a participar desenvolvendo a ideia e o conceito deste *software*.

É bastante difícil descrever como surgiu a ideia do projeto, pois foram muitas horas de discussão, durante as quais foram aplicadas diversas técnicas de *Design Thinking* para que ao final do primeiro dia tivéssemos a definição do projeto, os motivos de sua criação, os diferentes atores envolvidos e como ele aconteceria na prática. Ficamos o final de semana todo na Casa Liberdade – espaço de *coworking* onde trabalhavam estes desenvolvedores de *software* e alguns *shapers* do *hub* - imersos na execução do projeto, pensando e repensando formas de realizá-lo e comunicá-lo. Escrevemos os textos, fizemos um vídeo de apresentação e ao final das 48 horas ele estava no ar.



Figura 5: Projetando Herói Postal
Fonte: Acervo pessoal.

A versão apresentada no campeonato era em Língua Inglesa e chamava-se Dear Friend. A mudança para Herói Postal ocorreu a partir da decisão de fazê-lo acontecer em Porto Alegre. Com o suporte financeiro de um dos *shapers*, contratamos uma estagiária que encontrou nossa primeira heroína: uma senhora que estava aguardando a realização de transplante. Esta senhora transcrevia a mão as mensagens deixadas pelos usuários no *site*. Ou seja, o usuário entrava no *site*, digitava uma mensagem para alguém, pagava dez reais e esta mensagem era enviada por correio para o destinatário, em forma de carta, que havia sido transcrita pela heroína.

O Herói Postal foi muito reconhecido pela Comunidade Global Shapers, apareceu em diversas reportagens e o *site* do projeto teve um grande número de acessos, mas poucos foram os usuários que de fato, enviaram suas mensagens. O *hub* de Porto Alegre acreditava no projeto, mas sabia que ele precisava de diversas mudanças para funcionar, que, por sua vez, requeriam o tempo e a dedicação do grupo. Neste sentido, ao longo dos meses seguintes, depois de muitas conversas, o grupo decidiu deixar este projeto de lado, até que alguém, por ventura, decida assumi-lo.

As discussões sobre realizar projetos foram muito presentes em todo o período da pesquisa, que teve início após a realização do primeiro projeto, o Herói Postal e período no qual ocorreu o segundo projeto, o Dia da Caixa Parda. Estas discussões eram acompanhadas de questões sobre os objetivos do grupo, os anseios e expectativas de cada integrante.

Especificamente em um encontro que ocorreu no mês de Junho de 2013 - que chamamos de imersão, já que ficamos um final de semana juntos na casa de praia de um integrante - expusemos nossas expectativas com relação ao grupo e a nós mesmos. Os tópicos iniciais foram: o que me traz, o que espero e como eu chego. As falas evidenciavam a importância das pessoas que estão lá e deixaram emergir diversas dúvidas quanto ao objetivo da comunidade, do Fórum e do próprio *hub*.



Figura 6: Churrasco em Tramandaí
Fonte: Acervo pessoal.

Nesta imersão, ao realizarmos a dinâmica da fase do sonho do Dragon Dreaming, o grupo definiu que a sua missão é desenvolver soluções simples e viáveis para problemas de comunidades e assim a discussão seguiu para o que cada um oferece ao grupo. Após algumas horas de discussão estabelecemos alguns papéis, por entender que cada um entrega o que tem de melhor no momento. Os papéis não foram criados com a intenção de nomear pessoas para assumi-los, mas para que pudéssemos entender quais as diferentes demandas do grupo e como cada um poderia colaborar. São eles:

- Conector, aquele que se conecta com outros *hubs* e com a comunidade de Porto Alegre, para mostrar o nosso trabalho e propósito;
- Guardião, aquele que executa as tarefas e media a relação com o WEF para manutenção do *hub* e pensa nos processos;
- Pesquisador, aquele que pesquisa problemas e entende realidades de comunidades para gerar *insights* de projetos;
- Fazedor, aquele que define uma solução simples e viável e a executa na forma de um projeto que gera impacto real;

- Chamador, aquele que cuida das relações entre os *shapers* do *hub* e que chama as reuniões e discussões do grupo.

Ao final dessa discussão, cada um apontou os papéis que se sentia mais confortável de desempenhar no momento, mas desde lá não se falou mais sobre este assunto. Mesmo que os nomes definidos naquele encontro não sejam lembrados, percebo que os membros do *hub*, em diferentes ocasiões, assumem papéis bastante próximos a eles.

A partir desta primeira experiência, que foi o Herói Postal, e das discussões que ocorreram neste encontro na Praia de Tramandaí, o *hub* de Porto Alegre teve uma noção de como o grupo se articulava na realização de projetos e decidiu empreender projetos mais pontuais. Foi neste contexto que surgiu o Dia da Caixa Parda, quando o grupo já contava com novos integrantes e depois de um longo período, já que o Herói Postal foi realizado no ano de 2012 e o Dia da Caixa Parda ocorreu em 2014. A não realização de novos projetos no ano de 2013 deveu-se ao fato de que no primeiro semestre de 2013 o grupo ainda estava envolvido com o Herói Postal e, no segundo semestre, as pessoas entediavam que apenas a reunião do grupo tinha valor e, por isso, a realização de outro projeto não era fundamental naquele momento para manter o *hub* unido.

6.4 O DIA DA CAIXA PARDA

No primeiro encontro do ano de 2014, que foi na casa do Aron, enquanto fazíamos churrasco e conversávamos sobre assuntos completamente diversos, surgiu o projeto da Caixa Parda. O Arthur comentou sobre o hábito que existe em algumas cidades fora do Brasil das pessoas depositarem em caixas de papelão objetos que elas querem se desfazer. Aos poucos as pessoas foram se engajando nessa conversa até que, num determinado momento, estavam todos falando sobre este tema: uns relatavam experiências e outros apenas expressavam suas opiniões sobre esta prática. Sem que houvesse qualquer tipo de apresentação formal ou votação, decidimos fazer o Dia da Caixa Parda. Ainda não sabíamos como, mas já sabíamos que ia sair. Agendamos um encontro para resolver as questões operacionais do projeto e continuamos este encontro com a leveza que ele trazia do seu princípio: o churrasco, a cerveja, as conversas pessoais e as fotos.



Figura 7: Encontro na casa do Aron.
Fonte: Acervo pessoal.

Em Fevereiro nos encontramos na Casa Liberdade para definirmos onde seria realizado o projeto, como identificaríamos as caixas e como envolveríamos as pessoas da comunidade. Poucos dias antes o Gabriel decidiu se mudar para o Rio de Janeiro e, por isso, incluiu na pauta dois tópicos: a seleção de novos *shapers* e a eleição do novo curador. Decidimos que a eleição seria realizada no mês seguinte e o tema seleção de novos membros gerou um debate intenso, que durou algumas horas.



Figura 8: Encontro na Casa Liberdade.
Fonte: Acervo pessoal.

Como bem descreve o entrevistado 8, o processo de decisão dos critérios para a seleção de novos *shapers* foi bastante lento, muito discutido e teve um momento de tensão e desconforto – que faz parte do **conflito**. Fica a impressão de que todos saíram confortáveis com o que ficou definido:

A interação é muito natural assim, então realmente deu pra sentir que todo mundo parou e levou a sério as opiniões como se tivesse um verdadeiro valor e elas pudessem ser o melhor caminho [...] e eu sinto que se torna natural, não se torna uma guerra, não se torna um conflito bélico assim, é um lance que realmente é um processo pra chegar num caminho certo, por que tá todo mundo muito aberto e respeitando a opinião de todo mundo, então eu acho que, de uma forma natural, as pessoas se preocuparam menos em ver qual o caminho era certo e qual caminho era errado e muito mais em construir um caminho certo a partir das características que eram boas e ruins de cada caminho. E aí no final todo mundo fica assim: ah que legal! Pô que bacana! Que boa essa decisão de tá todo mundo fechado (Entrevistado 8, Porto Alegre).

Mesmo que haja espaço para a colocação de opiniões diferentes, pude identificar que durante alguns momentos em que o **conflito** parecia ganhar forma, alguns membros do *hub* tentavam expeli-lo. Talvez para manter o clima de diversão e amizade que permeiam a maioria dos encontros, marcados por **sociabilidade**. No entanto, esta busca por consenso por vezes impede o crescimento que o conflito pode proporcionar à organização e aos membros. Nesta circunstância, a importância do conflito ainda reside na sua capacidade de manutenção do grupo. Quando os contrários entram em tensão, surge alguma resolução deste conflito. Quando os indivíduos não compartilham no grupo estas tensões, é possível que eles não se sintam mais parte do grupo e por vezes, decidam deixá-lo.

Ainda neste encontro, decidimos que o Dia da Caixa Parda seria 16 de março, listamos algumas tarefas e cada um se voluntariou para fazer o que se sentiu mais confortável. Divulgamos o evento pela página do *hub* no *Facebook*, o cartaz foi visualizado por mais de 50 mil pessoas e obteve 675 compartilhamentos, o que demonstrou uma grande aceitação do público. Durante este período realizamos algumas oficinas para pintura das caixas, com a ajuda de artistas.



Figura 9: Folder de divulgação do Dia da Caixa Parda
Fonte: Acervo pessoal.

A previsão do tempo apontava que choveria no domingo dia 16 de Março, então no sábado, dia 15, trocamos alguns *e-mails* para decidirmos se transferiríamos o evento para o domingo seguinte ou manteríamos o evento no dia marcado. Por sugestão do Larusso, decidimos manter a data, mesmo que estivesse chovendo, mas não levaríamos todas as caixas. A ideia era deixarmos algumas caixas nas paradas de ônibus que são cobertas. No entanto, domingo foi um dia ensolarado.

Domingo era o dia da caixa parda. A Ísis me buscou na casa da mãe às 9 e meia pra irmos na Duplan pegar as caixas. Decidimos não levar todas e se fosse o caso a gente voltava pra buscar mais. Quando chegamos na Fernandes Vieira, o Arthur, o Bruno e a Lê já estavam ali esperando, nós 5 distribuímos as caixas pela rua. A gente se dividiu: eu, o Arthur e a Lê começamos pela Vasco e a Isis e o Bruno pela Osvaldo. Enquanto colocávamos as caixas, o Arthur já foi colocando alguns objetos que ele levou pra doar/trocar, mesmo assim algumas caixas acabaram ficando vazias. Um homem que estava passando pediu se podia levar umas caixas e a gente disse que sim, por que a ideia era que a gente não ficasse cuidando das caixas, a gente queria que as pessoas entendessem e participassem sem que a gente precisasse estar ali pra explicar e pra cuidar. Nessa hora eu vi que a gente precisava fazer uns cartazes, antes que levassem todas as nossas caixas. Eu e a Lê fomos no supermercado, mas a fila estava gigante, então fomos na casa dela, fizemos uns 10 cartazes e voltamos pra Fernandes. Enquanto isso o pessoal que ficou na rua recolheu as caixas que estavam mais perto da Osvaldo e concentrou na quadra do super (Excertos do Diário de Campo, 19 de março de 2014).

Cada um esteve presente na hora que pode e colaborou da sua maneira. As decisões foram tomadas na hora, por quem estava presente no momento. De maneira geral, os moradores do bairro se mostraram muito contentes com a atividade proposta, muitas pessoas que pararam para ler os cartazes e foram embora, voltaram com objetos para colocar nas caixas. Algumas pessoas que não moravam no bairro e souberam do evento pelo Facebook também participaram. A princípio tínhamos a ideia de recolher todas as caixas e os objetos que restavam nelas, por sugestão do Aron, deixamos duas caixas com estes objetos na esquina da Rua Fernandes Vieira com a Rua Henrique Dias.

Ao final do dia nos encontramos lá para tirar uma foto juntos e recolher as outras caixas. Na sequência fomos juntos para o viaduto da Conceição ver o que estava acontecendo no festival internacional de grafite, depois fomos comer um lanche na Osvaldo Aranha e, de lá, fomos para uma festa no Odomodê. Foram momentos de **sociabilidade** pautados por assuntos pessoais, principalmente sobre relacionamentos amorosos e sexuais. Ao final da festa, o Tomás sugeriu que a gente fizesse um *check out* do que a gente tinha vivido neste dia, então, enquanto as outras pessoas iam embora da festa, nós nos sentamos em círculo, dedicamos um momento de reflexão para nos conectarmos com nós mesmos e começamos a falar sobre o que sentimos e como saíamos de lá.

Nesta conversa e no encontro seguinte, colocamos as nossas percepções sobre o Dia da Caixa Parda. Parece que todos os integrantes do grupo ficaram satisfeitos com o resultado do projeto, com a forma como as pessoas do bairro se envolveram, com as trocas realizadas e com as reflexões que esta ação trouxe aos participantes. Parece que destas reflexões duas são centrais: será que, necessariamente, precisamos comprar o que queremos obter ou podemos obter de outra forma? Assim, a troca surge como uma possibilidade. Mas será que a troca precisa ser direta e precisa buscar certa equivalência de valor? Ou ela pode acontecer de modo mais livre, de maneira que cada um simplesmente deixa o que deseja entregar e leva o que gostaria de possuir? Neste sentido, esta prática pode ser percebida como uma alternativa às práticas da cultura moderna e ao dinheiro como único meio de troca (SIMMEL, 2013b). Ademais, ela também pode ser percebida como uma expressão de uma organização mais livre, uma vez que não existiam pessoas mediando estas trocas, nem regras que definissem como deveriam acontecer. Em certa medida, parece que as caixas representavam uma forma de liberdade.



Figura 10: Dia da Caixa Parda
Fonte: Acervo pessoal.

6.5 REFLEXÕES SOBRE AS SOCIAÇÕES QUE SE FORMAM

Estes relatos descritos nas sessões anteriores parecem importantes para exemplificar as diferentes interações que ocorrem no *hub* de Porto Alegre, para que, à luz das categorias de análise definidas a partir da teoria simmeliana, possamos descrever as formas de sociação existentes no *hub* de Porto Alegre – na busca por contemplar o primeiro objetivo específico colocado na introdução desta dissertação. Assim, esta sessão se inicia abordando os traços de superordenação e de subordinação presentes nestas relações.

6.5.1 Superordenação e Subordinação

A subordinação é referenciada na obra de Simmel como uma forma de sociação. Sendo assim, é fundamental compreendê-la como uma ação recíproca entre os indivíduos, na qual o subordinado deve ser visto como parte ativa da relação. Neste sentido, a noção de dominação de Simmel (1983) apresenta-se como uma interação que considera uma margem de liberdade aos dominados e, por isso, não podem ser pensados sob a ótica da passividade - a não ser nos casos em que há uso de uma violação física direta. Neste contexto, ao compreendermos a dominação enquanto situação de interação não podemos reduzi-la a

condições dicotômicas, nem ignorá-la por não identificarmos seus elementos objetivados nas instituições.

De maneira geral, a Comunidade Global Shapers é definida pelos seus membros como uma rede de *hubs*, ressaltando o seu caráter distribuído. Contudo, além destes *hubs*, também faz parte da comunidade um grupo de pessoas diretamente ligadas ao Fórum Econômico Mundial que possuem funções e atividades específicas, o que demonstra a limitação da independência de cada grupo. Conforme a descrição existente no site da comunidade, quatorze pessoas formam a “equipe que serve a comunidade Global Shapers”, todas com cargos bem definidos entre gerentes e diretores, distribuídos por regiões (GLOBAL SHAPERS, 2014).

As relações de superordenação e subordinação entre o WEF, representado por esta equipe, e os *hubs* podem ser percebidas através da limitada autonomia conferida a cada *hub*. Se existe liberdade para que os *hubs* definam sua forma de se organizar, também existem regras que definem o número mínimo de integrantes. Contudo, as formas de controle desta instituição são limitadas justamente pelo seu caráter distribuído – já que o WEF não está presente no dia-a-dia dos *hubs* – e, também, por ser uma atividade não remunerada, o que garante certa margem de liberdade aos membros. Neste sentido, parece que o WEF não detém todo o mecanismo institucional necessário para exercer sua autoridade (BOURDIEU, 2009), recorrendo à formação dos curadores, através dos eventos e encontros que realiza.

Estes encontros são marcados por muita interação entre os membros de diferentes *hubs* e é quando a comunidade parece de fato fazer sentido àquelas pessoas. São momentos intensos de compartilhamento de experiências e de sentimentos, que geram comprometimento. Conforme o entrevistado 4 do *hub* de Porto Alegre, que participou do Fórum da América Latina, realizado no Panamá, “o Fórum usa isso também para moldar os *hubs*, pra dar algum tipo de direção e, de repente, cortar algumas arestas”. O Encontro Anual de Curadores exerce esta função de reunir representantes de todos os *hubs*, definir as regras e diretrizes da comunidade, numa tentativa evidente de burocratizá-la.

Contudo, um elemento fundamental para o exercício da autoridade reside no reconhecimento do elemento subordinado, pela sua crença e cooperação voluntária (SIMMEL, 1983). Este elemento parece pouco presente no *hub* de Porto Alegre, uma vez que as diretrizes não são seguidas pelo grupo, nem mesmo é cumprida a regra que define o número mínimo de membros em cada *hub*.

As diretrizes do Fórum Econômico e tal? É, isso eu vou te dizer que é uma vergonha pra mim, por que o nosso *hub* a gente nunca pegou e se preocupou com as diretrizes, a gente é um pouco nesse sentido meio *outcaster*, meio pirata, meio locão assim. Eu fui num ACM e fiquei muito envolvido na criação dessas diretrizes, muito assim atento e focado, trouxe elas aqui, apresentei, mandei por e-mail pra todo mundo, vi que não reverberou muito interesse em trabalhar sobre elas e entendi que isso era vontade do grupo e eu deixei naturalmente isso acontecer (Entrevistado 1, Porto Alegre).

A definição de que o *hub* precisa de um curador também não partiu do próprio grupo, foi imposta pela comunidade. No entanto, podemos perceber através das descrições feitas no capítulo anterior que o papel exercido pelos curadores varia em cada *hub*: alguns são mais centralizadores, mais autoritários, enquanto outros são mais abertos. No *hub* de Porto Alegre, três pessoas já exerceram esta função e nenhuma delas assumiu uma posição fundamentalmente autoritária.

O exemplo relatado na fala acima ilustra a tentativa do primeiro curador em estabelecer alguns processos e a não aderência do grupo. Esta não foi a única tentativa, por mais de uma vez o segundo curador do *hub* de Porto Alegre expressou sua vontade de sistematizar num documento a forma como selecionamos novos membros, os critérios de permanência no grupo e as definições da saída de integrantes. No entanto, estas tentativas nunca obtiveram sucesso pela falta de adesão e envolvimento do grupo. Nenhum membro se interessou em realizar este documento, pelo contrário, o grupo não demonstrou qualquer interesse em definir regras e sistematizar o seu modo de ser enquanto grupo. Assim, percebemos que a iniciativa dos curadores não foi seguida pelo grupo em nenhuma dessas tentativas, nem na gestão do primeiro curador quando dizíamos pra ele que o nosso grupo ainda estava muito no princípio para definirmos estes processos e nem mesmo depois de um ano, durante a gestão do segundo curador, quando justificávamos que não queríamos dedicar nossos esforços e energias para isto.

Coincidentemente ou não, estas tentativas de sistematizar processos ocorreram no retorno de encontros com a comunidade global, nos quais o contato com outros *hubs* e com o WEF parece ter gerado nos curadores uma motivação para organizar o *hub* de Porto Alegre, buscando estabelecer regras, esquecendo-se que o *hub* tem a sua própria maneira de se organizar.

Simmel (1983) salienta que as relações de superordenação e subordinação estão presentes em quase todos os grupos sociais e no Global Shapers Porto Alegre não é diferente. Nos primeiros contatos, conversas e observações estas não são relações que saltam aos olhos,

já que existe certa igualdade no grupo e as relações são bastante próximas. Contudo, a partir de conversas mais longas e mais significativas pude perceber que há uma relação de subordinação do grupo com o curador fundador, que parece estar mais relacionada ao prestígio do que propriamente a autoridade, conforme podemos perceber no trecho a seguir:

E outra coisa que eu tava pensando agora, até por causa dessa história do Aron aí e do Tomás que tipo, talvez o Aron já tivesse sido escolhido, sabe, pelo Tomás, por que não tinha ninguém escolhendo, talvez a saída dele libere algumas coisas entre nós, sabe. Por que ele é uma presença super forte, mas daí eu acho que tem gente que deixa de fazer algumas coisas por que precisa da instrução, sabe? Talvez. (Entrevistado 5, Porto Alegre)

Com a mudança do Tomás para o Rio de Janeiro, a presença dele no *hub* de Porto Alegre ainda pode ser analisada a partir de reflexões sobre as relações de proximidade e distância, sob a ótica do Estrangeiro.

6.5.2 O Estrangeiro

A figura do Estrangeiro é apresentada por Simmel como aquele que é um membro orgânico do grupo, mesmo não estando organicamente anexado a ele, já que não o pertencia desde o começo. O Estrangeiro introduz qualidades que não poderiam se originar no próprio grupo, como expressão do seu caráter de “objetividade” - composta de distância e proximidade, indiferença e envolvimento - que define um tipo específico de participação.

Nos *hubs* de Bogotá e de São Paulo, os *shapers* de outros *hubs* que foram introduzidos a estes grupos parecem se aproximar da figura do Estrangeiro por não pertencerem ao grupo desde o começo e principalmente pelo fato das suas origens não estarem vinculadas ao espaço deste grupo, que são as cidades. Já no *hub* de Porto Alegre, os traços desta forma sociológica podem ser percebidos através da expressão do seu caráter de “objetividade” nas relações com os membros do grupo que se mudaram para outras cidades e, de certa maneira, continuam anexados ao grupo.

Das quatro pessoas do nosso grupo inicial que deixaram Porto Alegre, duas estão participando ativamente da fundação do *hub* da cidade do Rio de Janeiro e continuam frequentando os encontros do nosso *hub* quando estão em Porto Alegre. Assim como o Estrangeiro, estes membros participam de uma forma específica de interação, marcada pelo simbolismo que as relações espaciais assumem nas relações humanas. Esta forma de interação pode ser percebida observando a dinâmica dos encontros no quais eles participam e, anterior a

isto, na própria disposição das pessoas em se reunir, já que estes membros estão na cidade na ocasião do encontro. Esta disponibilidade momentânea motivou a definição de muitos dos encontros, sendo um estímulo para o grupo se encontrar e permanecer junto por muitas horas.

Nestes encontros, a presença do “estrangeiro” é caracterizada pela sua participação na formulação de ideias, na expressão de opiniões e também no processo de decisão, já que o grupo não estabelece limites para sua participação nestes processos. No entanto, existem alguns limites que são decorrentes desta condição e que se referem à ausência deste membro no cotidiano do grupo e na execução dos projetos.

Por continuarem vinculados à comunidade, por estarem atuando em outro *hub* e mesmo assim não terem se desligado do *hub* de Porto Alegre, o caráter de mobilidade é bastante saliente nas interações das quais eles participam. São eles que, pessoalmente, trazem e levam histórias, exemplos e experiências, aproximando diferentes *hubs* da comunidade.

Um tópico presente no acontecer do *hub* de Porto Alegre e que pude identificar nos demais *hubs* com os quais tive contato ao longo deste estudo refere-se ao tempo que cada *shaper* dedica ao grupo e como o grupo orchestra estes diferentes tempos. À luz das formas de sociação simmelianas, este tópico pode ser analisado sob a ótica do conflito, que, nem sempre manifesto, revela até mesmo na sua latência esta forma das pessoas estarem juntas.

6.5.3 O Conflito

Para Simmel, um grupo “harmônico” é empiricamente impossível. O conflito é caracterizado por este autor como um fator positivo por permitir a interação entre contrários, já que esta forma possibilita que as expressões contraditórias ajam positivamente. O conflito pautado pela questão da dedicação e do tempo despendido por cada um, por ser comum aos diferentes *hubs*, parece ocorrer em função das próprias características da Comunidade Global Shaper, por não ser uma atividade remunerada para os membros, não traz consigo o compromisso das horas pagas.

Este conflito, que é encarado em alguns *hubs* como um problema a ser resolvido com a definição de regras de participação e em outros, como um desafio, expressa traços da tragédia da cultura simmeliana. Aqui, a noção de “tragédia” faz referência a um entendimento mais próximo da tragédia grega: como forças destruidoras mobilizadas contra um ser que, ele mesmo, as criou (SOUZA, 2005). É o processo de autonomização das objetivações humanas, que tem como um dos representantes o dinheiro.

Mesmo que possamos perceber um esforço do *hub* de Porto Alegre em resgatar uma cultura subjetiva, buscando valorizar as individualidades, nós vivemos em um contexto onde a economia monetária é mediadora das relações sociais. Assim, em diversas situações não sabemos como construir estas relações quando não são mediadas pelo dinheiro, pois na sociedade da qual somos parte, tempo é um artigo que se vende e se compra. Quando este tempo não é pago, como é o caso do Global Shapers, encontramos o enorme desafio de perceber a sua subjetividade e de perceber que a organização se constrói com a articulação dos tempos de cada um.

Neste sentido, as expressões contraditórias do conflito da dedicação do tempo não existem apenas nas interações entre contrários, elas advém das próprias contradições que permeiam a vida dos indivíduos que estão imersos nesta tragédia da cultura (SIMMEL, 2005a), onde há sobreposição da cultura objetiva em relação à cultura subjetiva. A própria forma de se organizar do *hub* de Porto Alegre é marcada por expressões contraditórias.

O *hub* de Porto Alegre tem a sua trajetória cunhada pela busca por se constituir como um grupo horizontal e distribuído e que se propõe a experimentar formas de se organizar, sem colocar em discussão sua eficiência, questionando principalmente se são confortáveis para os membros do grupo. A negação da forma (SIMMEL, 2013d) não ocorre discursivamente, como repúdio às formas conhecidas, ela acontece na prática, pela disposição das pessoas de construir juntas outras formas.

É a esta consequência extrema de nossa situação artística que o futurismo chegou: a apaixonada vontade de expressão de uma vida que não se acomoda mais às formas transmitidas, mas que ainda não descobriu formas novas e, por isso, quer encontrar sua pura possibilidade na **negação da forma** – ou numa forma quase tendenciosamente abstrusa [...] (SIMMEL, 2013d, p. 106).

Nega-se por não adotar modelos conhecidos, por que se questiona se as práticas de gestão são necessárias ao grupo. Por que criar uma regra de desligamento de novos membros se não queremos desligar ninguém? A tese do grupo é não criar regras e processos para problemas que ainda não existem. Por que dedicar energia para isto? No que queremos dedicar nosso tempo e nossa energia? Existe uma vontade comum aos membros de realizar “coisas”, enquanto alguns estão mais ansiosos para realizar novos projetos, na fala de outros percebi que realizar projetos é interessante, mas o valor está no grupo de pessoas que formam o *hub*, nos encontros, é o “estar junto”, que é marcado por afetividade:

Eu acho que foi aí que a gente encontrou, que eu, pelo menos, encontrei mais valor no *hub*. Como eu tava te dizendo, pra mim é mais importante o laço, o afeto, o compartilhar, do que o fazer, do que desenvolver projetos. Parece que começa a surgir uma forma, talvez mais genuína, mais natural da ideia de projeto. Me parece. É o que aconteceu né, não sei se teria outro jeito (Entrevistado 8, Porto Alegre).

Quando os entrevistados afirmam que o valor de pertencer à Comunidade Global Shapers está no próprio grupo, ressaltam alguns traços da libertação destas formas dos seus conteúdos. Esta autonomização das formas pode ser percebida como um processo do grupo de transformar-se em um fim em si mesmo:

Tornam-se autônomos no sentido de que não são mais inseparáveis dos objetos que criaram e através dos quais eram utilizáveis para nossos propósitos. Passam a viver livremente em si mesmos e por si mesmos; produzem ou fazem uso de materiais que servem exclusivamente ao seu próprio funcionamento ou realização (SIMMEL, 1983, p.166).

Esta discussão de autonomização de formas de socição dos seus conteúdos remete a quarta categoria de análise desta pesquisa, a Sociabilidade.

6.5.4 A Sociabilidade

Se o Salão era o lugar da sociabilidade burguesa da Época Moderna, fenômeno semelhante pode ser observado atualmente em cafés (FANTINEL E FISCHER, 2010), em bares (CHIESA, 2014) e eventos como churrascos. O churrasco, alimento característico do Rio Grande do Sul é também a definição de um tipo de evento, no qual nem sempre se come carne. É comum chamarmos de churrasco um evento em que o churrasco (alimento) não seja incorporado. Quando se organiza um churrasco, pressupõe-se que ele ocorrerá na casa de uma das pessoas do grupo. Os significados compartilhados pelo grupo permitem que todos compreendam que há bebida no churrasco (geralmente alcoólica) e que o evento tem certo caráter íntimo. Na verdade, parece que o churrasco serve como uma desculpa para as pessoas se reunirem, sem que precisem de um motivo especial para isto, como um aniversário, por exemplo. Vale frisar que um churrasco, enquanto evento, nunca é substituído por uma refeição numa churrascaria, pois o mais importante nesse tipo de evento é a sociabilidade e não a refeição.

Os encontros do Global Shapers Porto Alegre são mais parecidos com churrascos do que com reuniões profissionais. Sempre tem cerveja, às vezes se come churrasco, às vezes se pede pizza. O ritual de comer e beber junto traz leveza para o encontro e aproxima os indivíduos de forma que seria impensável em uma reunião na sede de um banco, como são os encontros da Cidade do Cabo.

A sociabilidade é designada por Simmel (1983) como a forma lúdica da sociação. O que aproxima o churrasco da forma sociológica da sociabilidade é justamente o fato de não precisar de motivos consistentes para que aconteça: “As verdadeiras motivações da sociação, condicionadas pela vida, não tem importância para a sociabilidade” (SIMMEL, 1983, p.169).

Como condição para a sociabilidade, Simmel coloca a igualdade. Apesar da busca por diversidade, os próprios integrantes do *hub* reconhecem a homogeneidade do grupo, mesmo que não consigam explicar quais os fatores que os tornam tão parecidos, o que é ilustrado na fala do entrevistado 8: “[...] realmente o nosso *hub* de Porto Alegre, eu não sei explicar exatamente o que, mas eu olho pras pessoas elas são parecidíssimas e isso me incomoda”. Mas o fato é que se estabelece uma relação entre “iguais”, na qual as pessoas se reconhecem como semelhantes, se identificam, se envolvem emocionalmente e sociabilizam. Este envolvimento emocional foi apontado por Weber (2004a, 2004b) como elemento central das comunidades emocionais.

Esta identificação ocorre não apenas dentro do *hub*, ela também ocorre no contato com os membros de outros *hubs*, como evidencia a fala do entrevistado 2 quando conta o que o motiva a permanecer na comunidade.

Então hoje pra mim o que me faz querer continuar é a comunidade como um todo, por que agora eu já conheço outras pessoas, sei como elas pensam, sei quem são, **sei que são como eu**, não tem muita diferença assim, jovens que bebem cerveja, que fumam cigarro, que vão pra festas, que ficam com outras pessoas, **pessoas normais** (Entrevistado 2, Porto Alegre).

Outro traço da sociabilidade identificado a partir das entrevistas se refere a supressão do que é absolutamente pessoal, denominado por Simmel (2006) como individualismo qualitativo. Mesmo que as relações sejam pautadas por afeto, o sentido do tato (SIMMEL 2006, p.66) parece se fazer presente neste grupo, como remete a fala do entrevistado 6:

Ah, é engraçado, parece que rola uma amizade de muito tempo, isso é muito verdade, mesmo que são pessoas que eu não seria amigo, sabe? Talvez não fosse amigo naturalmente, o fato de ser um Global Shapers ou enfim, ter essa

ideia de que tu é importante, ou que tu pode fazer coisas importantes com aquelas pessoas que estão contigo pra um bem comum, um interesse em comum, faz com que a gente se relacione de um jeito muito... talvez no melhor dos nossos humores, sempre. Tipo, eu posso estar num dia ruim, mas se eu vou numa reunião lá, eu vou dar o melhor de mim, sabe? E isso nem sempre é quando eu vou pra casa, ou vou pra minha família, a gente passa muito tempo já que também confia em mim aí pode ser diferente, eu posso dar uma patada em alguém, enfim, mas lá não, lá renova assim um pouco e tu quer causar uma boa impressão nas pessoas. E todo mundo quer causar uma boa impressão (Entrevistado 6, Porto Alegre).

Conforme Simmel (2006), o sentido do tato leva a autorregulação do indivíduo em sua relação com os outros. Marca os limites para os impulsos individuais, pois o que há de mais puro e profundo na personalidade não tem lugar na sociabilidade. “É uma falta de tato – porque contradiz os momentos aqui exclusivamente dominantes de efeitos mútuos – levar para a sociabilidade bons e maus humores meramente pessoais, excitações e depressões, a luz e a obscuridade da vida profunda” (SIMMEL, 2006, p.67).

A próxima sessão busca contemplar o segundo e o terceiro objetivo específico desta pesquisa, apresentando as características da forma de se organizar do *hub* de Porto Alegre e analisando suas relações com as formas de sociação descritas na sessão anterior, para compreender com a organização acontece.

6.6 DAS FORMAS DE SOCIAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Eu acho que o *hub* de Porto Alegre tem uma diferença grande, que é esse, digamos assim, *let it go*, deixa acontecer, acho que outros *hubs* tem mais objetivo, mais foco assim (Entrevistado 2, Porto Alegre).

Retomando as contribuições de Robert Cooper (1976) sobre as escolhas existenciais que os indivíduos fazem quanto ao seu propósito, é importante resgatarmos os tipos de sistema apresentados no segundo capítulo desta dissertação: o sistema instrumental é posto como aquele que organiza tudo sempre na mesma direção e o sistema expressivo como aquele que cultiva variadas possibilidades e no qual há equilíbrio entre processo e estrutura (COOPER, 1976).

Se, neste estudo, a organização é percebida como um conjunto de cristalizações geradas no processo do seu acontecer, fundadas na teoria de Georg Simmel, parece que o próprio *hub* de Porto Alegre se reconhece como uma organização que vive um processo constante de criar-se e recriar-se, em que as formas são realizadas pelos integrantes no

acontecer do grupo. Neste sentido, o processo de organização deste grupo aproxima-se da proposta do “Campo Aberto” de Cooper (1976), pela busca em construir suas próprias formas de se organizar, ao invés de seguir as diretrizes definidas pela comunidade ou de reproduzir determinados modelos de gestão.

Parece que organização, estruturada a partir das formas de sociação discutidas nas sessões anteriores deste capítulo, opta por constituir-se como um sistema expressivo, visto que o grupo não é percebido por seus membros apenas como um meio para a realização de projetos – que, a partir dos conceitos de Cooper, podem ser percebidos como os objetivos externos. Neste sentido, não há uma sobreposição da estrutura perante o processo, como no sistema instrumental.

As escolhas decorrentes do propósito ainda se relacionam com a maneira como os integrantes percebem o Global Shapers. Como ilustra a fala do entrevistado 4, o fato do *hub* de São Paulo conferir ao Global Shapers o caráter de um trabalho profissional não remunerado se reflete na construção de relações mais profissionais entre os membros. Estas relações, por sua vez, qualificam a forma de se organizar deste *hub*, que parece próxima do sistema instrumental de Cooper (1976). Assim, o entrevistado 4, Porto Alegre, opina que:

Inclusive a visão deles em relação ao Global Shapers acho que é diferente do nosso né. Eu cito que aqui em Porto Alegre as pessoas têm assim como um “projeto paralelo”. Enquanto lá, pelo menos o curador, que é com quem eu tive mais contato, ele tem bem claro assim que **o Global Shapers é um trabalho profissional não remunerado**. Ele nem chama de trabalho voluntário. É um trabalho não remunerado. E isso mostra assim tipo o grau de profissionalismo que eles colocam nas coisas [...] **e isso se reflete nas relações entre eles e no tipo de projeto que eles fazem** [...] Eu acho que as relações elas são muito mais de uma organização formal mesmo. **É como se fossem colegas de trabalho numa grande empresa**, saca? (Entrevistado 4, Porto Alegre)

Por outro lado, percebe-se que as interações no *hub* de Porto Alegre são marcadas por trocas afetivas e por contatos próximos. É evidente a busca por colocar sentido nas experiências do grupo, uma das condições para a emergência de sistemas expressivos. Esta condição parece relacionar-se com a discussão central na obra de Simmel (2005) da sobreposição da cultura objetiva sobre a subjetiva, que é ilustrada pelo autor com o conceito “tragédia da cultura”.

Eu gosto de ter uma organização mais livre. Certamente a gente perde em objetividade com esse tipo de formação, onde não tem cargo, não tem prazo, não tem data, mas acho que a gente ganha em laços, subjetividade, em

conforto [...] pra mim foi muito importante saber que a gente tinha autonomia pra escolher o que a gente ia fazer, como a gente ia fazer, quem a gente ia convidar. Se fosse uma estrutura muito *top-down*, onde eu não me sentisse confortável e livre pra fazer aquilo que eu sentisse no caminho, certamente eu não tinha entrado nesse barco (Entrevistado 3, Porto Alegre).

Como fica evidente no trecho acima, a forma de se organizar do Global Shapers Porto Alegre caracteriza-se pela ausência de regras, de cargos, instrumentos de controle, definição de processos e a autonomia parece central. Estas características que agradam alguns *shapers*, nem sempre parecem agradar outros. Em seus relatos, os dois primeiros curadores apontaram tentativas de sistematizar regras e processos, porém ambos comentaram que não obtiveram sucesso por falta de adesão dos outros membros. A fala do entrevistado 7 demonstra que estas características tornam difícil o entendimento sobre a dinâmica da organização e o papel que cada membro exerce nela:

Eu acho meio confuso, mas eu acho que é o propósito do nosso *hub*. Pra mim é **muito confuso quando as coisas são pouco organizadas**, por que tu não entende direito o que que cada um tem que fazer. Mas ao mesmo tempo que tu não entende o que que cada um tem que fazer, depois de um tempo, de se acostumar com isso, tu entende que **cada um faz o que pode** e aí tá, aí tá entendido Mas eu acho que demora um pouquinho mais de tempo, pra mim pelo menos demorou um pouquinho de tempo, pra entender como é que era a dinâmica do grupo assim, eu não entendia direito. Se fosse algo com cargos e com coisas bem definidas eu ia entender na hora [...] Eu acho melhor do jeito que a gente é, mas eu acho que pro propósito do grupo, que é pra ser um grupo mais amigável, é melhor do jeito que a gente é, pra ser algo mais descontraído, é melhor a gente não ter cargos, não ter regras, não ter hierarquias muito fortes, muito definidas. Mas no primeiro momento isso foi confuso, mas eu acho que é natural desse tipo de organização (Entrevistado 7, Porto Alegre).

Assim sendo, independente do juízo de valor atribuído por cada um à organização, a descrição é bastante semelhante: não é centralizada, é fluida, orgânica, distribuída, espalhada, horizontal, aberta. Estas características remetem a uma forma de se organizar na qual há espaço para subjetividade e um contínuo esforço para que as relações não sejam objetificadas por completo. Neste contexto, distancia-se da forma de se organizar dos outros *hubs* que fizeram parte deste estudo e da proposta da comunidade. Como esta organização é possível?

Conforme a teoria de Simmel (1910), a resposta para esta pergunta está nas interações. Não está nem nas macroestruturas, nem no próprio indivíduo. Neste sentido, a organização se torna possível pelas interações que nela ocorrem e a compõe. Isto significa que estas mesmas

peças em outras situações poderiam se relacionar a partir de outras formas de sociação e formar uma organização com características diferentes.

Utilizando as lentes teóricas de Simmel, a resposta da pergunta central deste estudo, que questiona como ocorre o processo de organização do Global Shapers situado em Porto Alegre, tem como principal argumento as formas como os membros interagem. A ausência de regras, cargos e formalizações é possível por que as pessoas confiam umas nas outras. Esta confiança encontra espaço neste formato de organização mais livre, onde as pessoas podem se expressar, onde ocorrem interações longas, onde as pessoas se conectam umas com as outras, de maneira que não precisam de instrumentos burocráticos para mediar estas relações. A fala do entrevistado 4 ilustra este argumento:

Enquanto que pra nós, hoje, é simplesmente perguntar para as pessoas se faz sentido ou não continuar e simplesmente confiar que aquelas pessoas que não são presentes, qualquer que seja a razão, é confiar que essas pessoas vão se autodesligar, para que deem espaço para novos. É baseado na confiança... Agora, é natural que um *hub* que as pessoas não se conheçam que precise dessa regulação e desse controle (Entrevistado 4, Porto Alegre).

Assim, fica evidente como o conhecer o outro e ser por ele reconhecido é importante na formação de uma organização como esta. O que se torna possível quando as pessoas abrem as suas casas para receber o grupo e quando, nestes encontros, as pessoas falam sobre si e compartilham suas experiências e suas angústias. E também, quando as pessoas tomam cerveja juntas, jantam juntas e juntas vão a festas, o que salienta a relevância da sociabilidade neste processo organizacional. Nesta perspectiva, ao mesmo tempo em que esta sociabilidade é elemento estruturante da forma de se organizar do *hub* de Porto Alegre ela ocorre, somente, por que existem poucas hierarquias, preservando aos indivíduos a condição de “igualdade”. Contudo, se as relações de subordinação fossem enfaticamente autoritárias, a sociabilidade não encontraria suas condições para existir.

A (quase) ausência do conflito dentro do grupo pode estar relacionada a um comportamento dos indivíduos de preservação dos momentos de sociabilidade e do conforto que o consenso traz. Entretanto, esta tentativa de expeli-lo pode impedir que a organização se mantenha ou se reinvente. Por outro lado, esta ausência do conflito também pode ser explicada pela ausência do que Simmel (1983) chama de impulso guerreiro, como no exemplo dos esquimós da Groelândia:

Os esquimós da Groelândia são um dos povos mais anarquistas do mundo, sem qualquer tipo de chefia. Quando pescam, gostam de seguir o mais experiente entre eles; mas este não tem autoridade nenhuma e não há meios para coagir um indivíduo que se isola do empreendimento comum do grupo. Conta-se deste povo que, entre eles, o único modo de resolver desavenças é o desafio musical. A pessoa que se julga prejudicada por outra inventa versos sarcásticos contra ela e os recita numa assembleia tribal especialmente reunida para esse propósito; ao que o adversário responde de maneira semelhante. **A ausência absoluta de qualquer impulso guerreiro tem correspondência com a ausência igualmente absoluta de centralização política** (SIMMEL, 1983, p. 152)

Através deste exemplo, podemos perceber como a forma de sociação do conflito, ou sua ausência, está relacionada com a forma de se organizar de um grupo. No caso do *hub* de Porto Alegre, menos centralizada, mais distribuída e que nega determinadas formas.

Aqui, parece relevante pontuar que a negação da forma (SIMMEL, 2013d) não se caracteriza como uma tentativa de rompimento com a comunidade, mas sim como uma busca por expressar-se através de formas que façam sentido às pessoas, assim o método do Campo Aberto (COOPER, 1976). Parece que, enquanto a comunidade não restringir a forma de organização do *hub* de Porto Alegre e o *hub* de Porto Alegre continuar dialogando com a comunidade e executando projetos, esta integração vai perdurar. No entanto, se este se tornar um espaço onde os indivíduos se sintam cerceados, como são grande parte dos espaços pelos quais os indivíduos circulam, é possível que o pertencimento à comunidade deixe de fazer sentido e eles busquem outros espaços para se expressarem, como ilustra a fala do entrevistado 4:

Por mais que eu tivesse sido convidado pro Global Shapers, uma iniciativa do Fórum Econômico Mundial e por mais que eu conheça o Fórum, dos encontros e tal, eu não me sentiria tão atraído se eu chegasse nos nossos encontros, nas nossas reuniões e **não houvesse uma relação tranquila entre as pessoas, se não houvesse uma relação de confiança, de igualdade também**, isso eu acho importante. Se houvesse de repente pessoas que se colocassem acima das outras, acho que eu não me sentiria tão atraído, então acho que é isso, **o que mantém essas organizações são as pessoas e as relações que elas constroem** [...] Então acho que é isso, mas não adiantaria nada se o fórum tivesse providenciado essa estrutura e dado todo o suporte se, por exemplo, houvesse regras que de alguma forma limitassem as relações entre as pessoas, sabe? (Entrevistado 4, Porto Alegre).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização, percebida neste estudo como uma sociação (unidade), acontece a partir das formas de sociação que ocorrem entre as pessoas que compõe os grupos – uns-com-os-outros, contra-os-outros e pelos-outros (SIMMEL, 2006). As motivações das pessoas para ingressarem na comunidade são, de acordo com a teoria simmeliana, conteúdos da sociação. Ficou claro no desenrolar desta pesquisa que estes conteúdos são diversos e nem sempre contemplados pelos grupos, já que as expectativas que pertenciam a cada um ao ingressar transformam-se, a partir das interações com os outros, em motivações para permanecer. Desta maneira, parece que não são os conteúdos que mantêm o grupo, são as suas formas e, por isso, analisar as formas de sociação foi fundamental para compreender a organização.

Neste sentido, o objetivo geral, pontuado no capítulo introdutório, de compreender como ocorre o processo de organização do Global Shapers Porto Alegre foi alcançado a partir da análise das relações postas entre as formas de sociação que permeiam o *hub* de Porto Alegre e as principais características que pautam a sua forma de se organizar. Isto foi possível, somente, pela identificação de tais formas de sociação e destas características, que foram descritas no sexto capítulo. O movimento de produzir dados e imergir nas bases teóricas apresentadas no segundo capítulo foi fundamental para que pudéssemos ir além da descrição destas formas, percebendo conexões e relações entre os elementos que foram surgindo na pesquisa empírica. Ademais, foi fundamental para a realização desta pesquisa a compreensão do contexto que envolve o *hub* de Porto Alegre e os indivíduos que dele fazem parte, o que inclui a compreensão de como se relacionam e se organizam os *shapers* de outros *hubs*.

De maneira geral, os *shapers* participam destes grupos por que estão geograficamente próximos, moram na mesma cidade e, também, por que compartilham valores de uma mesma classe, condição para a sociabilidade. A sociabilidade, que emerge neste estudo como elemento fundamental no *hub* de Porto Alegre, também se faz presente em diferentes nuances nos demais *hubs* pesquisados, sempre sustentada pela igualdade. Contudo, este elemento que dá suporte a organização tal qual ela é, também representa uma barreira para que a organização se transforme, com a presença de pessoas diversas, principalmente quanto à classe social.

Esta pesquisa fez emergir diversos questionamentos sobre o que une estas pessoas. Parece que o olhar para as formas de sociação trouxe diversas respostas, uma vez que elas

comportam conteúdos distintos e em diversos casos se autonomizam. É possível que um estudo mais profundo sobre estes conteúdos possa contribuir para a compreensão desta questão, contudo, assim como Simmel (1983) afirma que os conteúdos não são o objeto da Sociologia, talvez também não sejam dos estudos organizacionais. Sendo assim, a realização de pesquisas interdisciplinares pode contribuir imensamente para a compreensão deste fenômeno que não é apenas organizacional.

Dentre as contribuições teóricas deste estudo, acredito que a principal tenha sido a demonstração, através da pesquisa empírica realizada, de como a teoria de Simmel pode ser apropriada pelos estudos organizacionais, não apenas de maneira residual como vêm sendo utilizada, mas ocupando um espaço central para a compreensão da organização. Ainda, este estudo ressalta que os pesquisadores interessados em utilizar a teoria de Georg Simmel precisam tomar consciência dos pressupostos que formam a sua obra.

As lentes teóricas de Simmel nos conduziram à percepção da importância dos momentos pautados pela sociabilidade na formação da organização. Suas contribuições também se assentam na maneira como o conflito é incorporado na sua obra. Pois, assim como observado por Oliveira (2009) nos estudos sobre violência no Brasil, não devemos insistir em pressupostos teóricos pautados por uma teoria do consenso, que nega o conflito, devemos percebê-lo como constituinte de um processo de interação. Estes apontamentos construídos por Oliveira (2009) à luz do “conflito simmeliano” requerem espaço nos estudos organizacionais, já que “todas as formas sociais aparecem sob uma nova luz quando vistas pelo ângulo do caráter sociologicamente positivo do conflito” (SIMMEL, 1983, p.123).

A opção por não relacionar os achados do campo com conceitos e categorias como autogestão (MOTTA, 1981) e com as definições de organizações coletivistas (WHITT, 1979), ocorreu, sobretudo, pelo cuidado em não explicar esta organização como um oposto lógico da burocracia, visto que são salientes os seus esforços em distanciar-se dela. A utilização de categorias e elementos fundados na lógica burocrática pode romper com a possibilidade de evidenciar “novas formas organizacionais”. Neste estudo, estas novas formas surgem a partir da negação de outras formas e do esforço por não reproduzir formas existentes em outros espaços.

A Comunidade Global Shapers, assim como outros coletivos é, sobretudo, um espaço onde as pessoas podem se expressar. Para alguns dos seus integrantes o seu valor está na possibilidade de fazer projetos que tragam alguma contribuição para a sociedade e podem refletir certa insatisfação destes jovens com o que produz/reproduz o seu trabalho/profissão.

Os jovens do *hub* de Porto Alegre, de maneira geral, já trabalharam em empresas “tradicionais”, mas parece que nelas não encontraram o seu lugar, então estão trabalhando como profissionais autônomos ou criaram suas próprias empresas, na tentativa de expressarem-se. Neste sentido, o *hub* de Porto Alegre antes de ser um *oasis* para estes jovens, parece mais como um ponto de encontro de pessoas que estão caminhando próximas sem saber exatamente para aonde.

Neste grupo, fala-se muito sobre economia colaborativa, valor compartilhado e sobre a perspectiva da abundância. Estes tópicos ilustram a busca por construir um mundo diferente daquele em que foram criados, resta a dúvida de, se neste mundo, terá espaço para todos, ou se será um mundo novo para uma velha classe. Estas questões são postas como sugestões para pesquisas futuras, pois não tiveram espaço nesta pesquisa, uma vez que a teoria adotada foca nas interações entre os indivíduos e não nas macroestruturas.

Neste sentido, coloco a maneira residual com que foram tratadas as questões de classe, e que parecem ser bastante relevantes na formação do grupo, dentre as limitações da presente pesquisa. No entanto, estas questões não são centrais na ótica de Simmel, por isso enfocá-las seria incoerente com o método proposto neste estudo. Por outro lado, parece que elas abrem caminho para diversos outros estudos: Será que estas formas de se organizar estão presentes em grupos de outras classes sociais? Será que estas práticas fazem sentido para os jovens pertencentes às classes menos privilegiadas? Será que estes jovens também buscam espaços organizacionais em que possam se expressar? Será que as organizações não convencionais construídas por estes jovens também são fortemente marcadas por traços de sociabilidade?

Por outro lado, as formas de se organizar do Global Shapers Porto Alegre não parecem exclusivas deste grupo, uma vez que formas semelhantes foram observadas em outros coletivos, como na Casa da Cultura Digital por Chiesa (2014). O que sugere que estas características podem representar inquietações e angústias que vão além das fronteiras do grupo estudado nesta dissertação e que estão sendo concretizadas por estes jovens na formação destas organizações. Este processo é composto pela negação de formas e, também, pela construção de outras formas que, na prática, nem sempre são opostas às primeiras.

REFERÊNCIAS

- BARROS, C. Apropriações da Tecnologia Computador em Lan Houses Populares: Entre Sociabilidade e Navegações Coletivas. In: EnANPAD. **Anais**, Rio de Janeiro, 2008.
- BOUDIEU, P. **O Senso Prático**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- _____. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- BUENO, A. Posfácio – Simmel e os paradoxos da cultura moderna. In: SIMMEL, G. **O Conflito da Cultura Moderna e Outros Escritos**. Organização de Arthur Bueno. São Paulo: Senac, 2013.
- CAVALCANTI, M. F. R. Uma Homenagem a Robert Cooper e sua Contribuição aos Estudos Organizacionais. In: EnANPAD. **Anais**, Rio de Janeiro, 2013.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- CHIESA, C.D; KIHARA, S.R. Compreendendo as bases de uma organização coletiva autogestionada: Exemplo do projeto Voto Como Vamos. In: CBEO. **Anais**, Fortaleza, 2013.
- CHIESA, C.D. **A casa da cultura digital como uma tribo contemporânea: etnografando formas de socição**. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado, 2014.
- COOPER, R. Organization/Disorganization. **Social Science Information**, v.25, n.2, p.229-335, 1986.
- _____. The Open Field. **Human Relations**, v.11, p.999-1017, 1976
- DAMATTA, R. O Ofício do Etnólogo, ou como Ter “Anthropological Blues”. In: NUNES, E. D. O. (Org.). **A Aventura Sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1978.
- DURKHEIM, E. **As Regras do Método Sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- FANTINEL, L.D.; FISCHER, T.M.D. Novos Espaços De Sociabilidade Urbana Contemporânea: Um Estudo Sobre Os Cafés. In: EnANPAD, **Anais**, Rio de Janeiro, 2010.
- FERREIRA, J. Da vida ao tempo: Simmel e a construção da subjetividade no mundo moderno. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** (online), v. 15, n. 44, p. 103-117, out. 2000.
- FISCHER, T. Símbolos da Brasilidade e Ethos Barroco: Territórios Acadêmicos e Emergência Tribal. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FONTANA, A; FREY, J. H. ‘The Interview: from structured questions to negotiated text’. In: DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. (eds.), **Handbook of qualitative research**. Second Edition. California: Sage Publications, Thousand Oaks, 2000.

FÓRUM SOCIAL MUNDIAL. Carta de Princípios do Fórum Social Mundial. Disponível em < http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id_menu=4&cd_language=1>. Acesso em 16 maio 2014.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. São Paulo: LTC, 2008.

GLOBAL SHAPERS. Disponível em < <http://www.globalshapers.org/>>. Acesso em 16 maio 2014.

MAFFESOLI, M. **O Tempo das Tribos**: o declínio do individualismo nas sociedades de massa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

MALINOWSKI, B. K. **Argonautas do Pacífico Ocidental**: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo: Abril Cultural, 1976.

MAGNANI, J. Etnografia Como Prática e Experiência. In: **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 15, n. 32, p. 129-156, jul./dez. 2009.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 30.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MORAES FILHO, E. Formalismo Sociológico e a Teoria do Conflito. In: SIMMEL, G. **Georg Simmel: Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

MOTTA, F.C.P. **Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

OLIVEIRA, M. R. Uma visita a Georg Simmel: o “conflito” como uma categoria crítica de análise conceitual fundamental para os estudos antropológicos de violências no Brasil. In: **Revista de Ciências Humanas**, vol 43, n.2, p. 537-548, 2009.

ROCHA, A. L. C. da; ECKERT, C. Etnografia: saberes e práticas. In: PINTO, C. R. J. e GUAZZELLI, C. A. B. **Ciências Humanas: pesquisa e método**. Porto Alegre: Editora da Universidade, 2008.

SANCHIS, I. P. Simmel e Goffman: uma comparação possível. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, vol. 11, n.3, p. 856-872, 2011

SARAIVA, L; CARRIERI; A. Por que o Simbolismo Organizacional no Brasil? In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHWAB FOUNDATION. Disponível em < <http://www.schwabfound.org/>>. Acesso em 16 maio 2014.

SGUISSARDI, V. Fórum Social Mundial: um outro mundo é possível. In: **Educação & Sociedade**, ano 22, n. 75, ag.2001.

SIMMEL, G. Para a Psicologia do Dinheiro. In: SIMMEL, G. **O Conflito da Cultura Moderna e Outros Escritos**. Organização de Arthur Bueno. São Paulo: Senac, 2013a.

_____. O dinheiro na cultura moderna. In: SIMMEL, G. **O Conflito da Cultura Moderna e Outros Escritos**. Organização de Arthur Bueno. São Paulo: Senac, 2013b.

_____. Sobre as exposições de arte. In: SIMMEL, G. **O Conflito da Cultura Moderna e Outros Escritos**. Organização de Arthur Bueno. São Paulo: Senac, 2013c.

_____. A Crise da Cultura. In: SIMMEL, G. **O Conflito da Cultura Moderna e Outros Escritos**. Organização de Arthur Bueno. São Paulo: Senac, 2013d.

_____. **Questões Fundamentais da Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

_____. O conceito e a tragédia da cultura. In: SOUZA, J.; OELZE, B. **Simmel e a Modernidade**. Brasília: Editora UNB, 2005.

_____. **Georg Simmel: Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

_____. How is society possible? **American Journal of Sociology**. v.16, n.3, 1910.

_____. The Sociology of Conflict I. **American Journal of Sociology**. v.9, n.4, 1904.

SOUZA, J. A Crítica do mundo moderno em Georg Simmel. In: SOUZA, J.; OELZE, B. **Simmel e a Modernidade**. Brasília: Editora UNB, 2005.

VELHO, G. **Subjetividade e Sociedade: uma experiência de geração**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

_____. Observando o familiar. In: NUNES, E. D. O. (Org.). **A Aventura Sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1978.

WAIZBORT, L. **As Aventuras de Simmel**. São Paulo: Editora 34, 2000.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2004a.

_____. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora UNB, 2004b.

WHITAKER, Francisco. **Fórum Social Mundial: Origens e objetivos**. Disponível em: http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic.php?pagina=origem_fsm_por Acesso em 06/03/2014.

WHITT, J. R. The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models. **American Sociological Review**, v. 44, pp. 509-527, 1979.

WORLD ECONOMIC FORUM. Disponível em < <http://www.weforum.org/>>. Acesso em 16 maio 2014.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentação da pesquisa: Esta entrevista é parte de uma pesquisa acadêmica sobre a Comunidade Global Shapers.

Do início do hub à formação do conteúdo

1. Primeiro gostaria que você me contasse um pouco como se formou o seu hub (Quem é o fundador, como foi esse início e como você chegou lá).
 - a. Você sabe por que esta pessoa te convidou para participar (ou por que você foi escolhido)?
2. O que te motivou a fazer parte deste hub?
 - a. Você já conhecia a comunidade Global Shapers?
 - b. E o hub? Já conhecia as pessoas?
3. E hoje, o que te faz permanecer neste hub/comunidade?

Os encontros

4. Agora eu gostaria que você me contasse como são os encontros do seu hub (onde vocês se encontram, com que frequência, o que acontece nesses encontros, sobre que outros assuntos vocês conversam...)
5. Você pode relatar um encontro? Pode ser o último ou algum que você lembre.
6. Como você percebe a forma como vocês se relacionam? (São relações mais profissionais? Mais próximas, de amizade?) Vocês já tiveram algum conflito? O que houve?
7. Agora, gostaria que você me falasse sobre a forma como vocês se organizam.
8. Vocês têm cargos definidos?
 - a. Há hierarquia entre estes cargos?
9. O hub de vocês tem regras?
 - b. Como elas foram definidas?

Encontros com outros hubs

10. Você já participou de algum encontro com shapers de outros hubs? Como foi?
11. Você se identificou com estas pessoas? Quais semelhanças e diferenças você percebeu entre os shapers dos outros hubs que você conheceu e os shapers do seu hub?
12. Qual o propósito da comunidade (por que ela existe)?
13. Qual o valor para você de fazer parte dela?

ANEXO 1 – DIRETRIZES 2012.



Annual Curators Meeting 2012: Global Consensus on Minimum Hub Governance Standards and Best Practices

Please note that the information contained in this document is a report of what transpired at the Annual Curators Meeting in 2012. This document is not a governance document itself. The consensus here is used to update our governing documents which primarily include the Charter of the Global Shapers Community and the various Guidelines. Any change to the Charter is subject to approval by the Foundation Board and until such approval, any changes to our practices should be considered provisional.

SESSION:

Global Consensus on Minimum Hub Governance Standards and Best Practices
Sunday 26 August 2012
Zermatterhof hotel, Zermatt

During the inaugural Annual Curators Meeting 2012 (in Geneva and Zermatt, Switzerland 22-26 August) a number of questions concerning Hub governance standards and best practices came about from discussions amongst Curators. While the Charter of the Global Shapers Community continues to form the basis of the relationship between Hubs, Shapers, and the World Economic Forum, these discussions highlighted the need for additional clarity and consensus on minimum standards and best practices amongst Hubs. Recognizing that every Hub is local and needs to adapt practices to diverse conditions, it was universally agreed upon that certain “floor” or minimum thresholds need to be respected by all Hubs and all Shapers world-wide. During sessions on 26 August in Zermatt, all participating Shapers, Curators and Founding Curators reached a global consensus on key outstanding issues and standards. The purpose of this consensus is to add to and clarify the existing information contained in the Community Charter, and in the event of any conflict between the guidelines and the Charter, the Charter will take precedence.

While global consensus was reached on minimum standards, Hubs are encouraged to do even better – to go beyond these minimum global standards – by developing their own local guidelines and best practices that can be shared across the whole Global Shapers Community.

We look forward as a Community to these global standards evolving in the coming years.



SESSION OUTLINE

Shaper Transfer between Hubs.....3

Shaper Selection Process3

Shaper Quality Criteria.....4

Use of Global Shaper Brand and Logo4

Curator Succession and Onboarding.....5

Hub Project Approval5

Project Standards and Monitoring.....6

Knowledge Sharing Format and Tools6

Hub Social Media Norms and Behaviours6

Shaper Code of Conduct and Exclusion7

Curator Accountability and Exclusion8



Shaper Transfer between Hubs

The Global Shapers Community is built on a network of local Hubs located in each major city/region in the world. The criteria for Shaper selection is contained in the Community Charter and includes the requirement that Shapers be resident or otherwise physically close to the cities in which their home Hub is based. In today's globalised world, we recognise that some Shapers will relocate to different cities over the course of their membership in the Community. Global consensus was needed on the process for Shaper transfer between Hubs and the following was agreed:

1. The Community has values of cosmopolitanism, open borders and global citizenship, and there is an inherent trust in the selection and exclusion process of other Hubs.
2. Any Shaper can automatically transfer to another Hub as the default. However, individual Hubs can choose to consistently "opt out" of automatic transfers and create their own application/validation process. Hubs can **only** opt out if they have annual transfer requests that consist of more than 25% of the Hub's size.
3. All Shapers are welcome to attend all non-governance events at any Hub globally with the status of "guest" (non-voting attendee). In order to attend as a "guest", Shapers should contact the Hub to let them know that they would like to attend.
 - a. Each Hub can determine what timeframe constitutes a "guest", taking into account that Shapers may attend one Hub's events as a "guest" and retain membership in their original Hub.

Shaper Selection Process

While the criteria in the Community Charter form the basis for Shaper selection, global consensus was needed on additional requirements for Shaper selection that are not already expressed in the Charter. Global consensus was reached on the following principles, and should be applied from September 1st onwards, and do not apply retroactively:

1. Shaper nominations may come from a Shaper, an external party, or from an applicant (a potential Shaper) with an external recommendation
2. All applicants must provide a CV and fill out a standard application form
3. Each Hub is responsible for deciding who to interview based on feedback from the Curator, Shapers, and/or an external selection committee
4. A diverse Shaper and/or external selection panel should interview applicants. A minimum of 3 people must interview each applicant and members of the selection panel cannot interview applicants whom they nominated. The panel's decision is the ultimate decision on who becomes a Shaper.



Shaper Quality Criteria

The criteria in the Community Charter form the basis for Shaper selection. While Shapers are impact-driven individuals with demonstrable achievements, global consensus was reached on additional qualities which existing and incoming Shapers should possess. The following criteria were agreed:

1. Existing Shapers should demonstrate the following qualities:
 - a. Commitment
 - b. Contribution
 - c. Accessibility
 - d. Team player
 - e. Integrity

2. The Community Charter should include that incoming Shapers should demonstrate the following qualities:
 - a. Verifiable achievements
 - b. Intrapreneurial (as well as entrepreneurial)
 - c. Influential
 - d. Residency/physical proximity to their affiliated Hub

Use of Global Shaper Brand and Logo

Hubs sought clarity regarding the possibility of using customised logos for their Hubs and for standard guidelines for communications. Global consensus was reached on the following:

1. Hubs agreed to use one logo which stays the same visually across all Hubs
 - a. Hub name and country will be added to the logo in a standardised way

2. The World Economic Forum will develop and provide standard guidelines to all Hubs including:
 - a. Visual guidelines with standard templates for:



-
- i. Letterhead
 - ii. Envelopes
 - iii. PowerPoint presentations
 - iv. Business cards
 - v. Banners
 - vi. Campaigns
 - vii. Brochures/posters
- b. Communications guidelines:
- i. Co-branding must be approved by the World Economic Forum
 - ii. Do not use the World Economic Forum logo and instead refer to the Global Shapers Community as an “initiative of the World Economic Forum”
 - iii. Use standard informational text/content to describe the Global Shapers Community. (Take a look at globalshapers.org for standard blurbs about the Community)

Curator Succession and Onboarding

While Hubs are organized in a decentralised manner, the Community Charter requires that every Hub has a Curator and provides high level guidelines for the terms of Curatorship. Global consensus was reached on additional elements for Curator succession and onboarding as follows:

1. Every Hub has a Curator and a Vice-Curator (who is **not** the Curator-elect and can be called Deputy, Secretary, Hub Administrator, etc. depending on the Hub).
2. As stipulated in the Charter, Curator election for must take place a minimum of three months before handover (i.e. by the 31 March for a 1 July handover). Other roles do **not** need be elected at that time.
3. Curators must be elected by a majority. Runoff elections are necessary in cases of no majority.
4. Election rules must be decided and curated by each Hub.
5. A Global Shaper may serve as Curator for a maximum of two non-consecutive terms.
6. If a Curator steps down in the middle of his or her term, the Vice-Curator takes over the role for the remainder of the Curator’s term.
7. For a Global Shaper who served as Curator, at the end of their term, they remain within the Hub and for the next 12 months, they have the official role as “Outgoing Curator.” Thereafter, they continue to remain within the Hub as a Global Shaper. Throughout these periods they remain Global Shapers and have the same rights as responsibilities as all other Global Shapers, for as long as they have not exceeded membership limits (attained 33 years of age or after 5 years of membership of the community).

Hub Project Approval

Being selected to join the Global Shapers Community implies certain commitments as defined in the Community Charter. In this context, one of the commitments that a Shaper agrees to is actively participating in a Hub Project. A global consensus was needed on the minimum standards for Hubs to select and approve their Hub’s Project(s), and the following were agreed:

Hubs need to put in place a clear decision process for approving Hub Projects, by consensus.

1. There must be at least one point person accountable for the Project
2. The Project must meet the Global Shapers Global and the Hub’s Code of Conduct
3. The aims of the Project must be discussed and clearly understood by the Hub
4. Each Hub must have an approval process for Project ideas with periodic reviews and minimum standards.



Project Standards and Monitoring

Following the need to establish best practice guidelines on Hub Project Approval, global consensus was also needed on minimum standards for Project implementation, management, and monitoring. Global consensus was reached as follows:

Standards

1. Each Hub should consider and define a projected timeline and scope of the Project.
2. Each Hub should create measures that ensure and promote Project transparency.
3. If there is a potential personal interest regarding a particular Project, a Shaper must declare his or her potential conflict of interest.
4. The intent and purpose of each Project must be non-commercial

Monitoring

1. Each Project must compile a report upon completion (at least once a year).
2. This report should be posted on the Community website: www.globalshapers.org
3. The Hubs must create an accountability mechanism for each Project.

Best Practices

1. There should be clearly defined Project goals, budget and other pre-defined milestones and key factoring prior to embarking on a Project.

Knowledge Sharing Format and Tools

As a distributed Community with Hubs across the world and local governance adaptations, it is necessary to share guidelines and best practices amongst Hubs. In order to ensure consistency of the format and tools of knowledge sharing within the Community, global consensus was reached on the following:

1. The Global Shapers Community (individual Global Shapers as well as members of the Global Shapers Team and Foundation headquartered in Geneva) will develop short "how-to" guidelines on knowledge sharing which should include suggestions along four areas:
 - i. Principles
 - ii. Knowledge needs
 - iii. Governance
 - iv. Tools
2. These "how-to" guidelines will be a live document that is revised annually
3. The Global Shapers Community will create a "Global Governance Council on Knowledge Sharing"
 - i. This will be comprised of one Shaper per "region" (nominated annually)
 - ii. The Global Governance Council on Knowledge Sharing will meet once annually
 - iii. This Council will be responsible for the "How to Guidelines" and effectiveness of knowledge sharing activities
 - iv. Based on feedback from the Community, the Global Governance Council on Knowledge Sharing will be responsible for revising the guidelines
 - v. Selection is done by the Forum based on "activity level" and in consultation with Curators
4. Each Hub must identify one "Communications Contact" (This could be the Curator)

Hub Social Media Norms and Behaviours

Consensus was needed on social media norms and behaviors which apply internally (between Hubs), externally (that which is made public), and for how individuals in the Community represent themselves personally. The following global consensus was reached:

Internal norms and behaviours for social media which is communicated between Hubs

Mandatory

1. A HIP report should be produced by each Hub including Highlights, Issues and Plans. The format of this report may be brief bullet points.
2. Each Hub should add social media norms to their Code of Conduct



External norms and behaviours for social media which is open for public viewing

Mandatory

1. Posts should adhere to the ethical standards of the Community
2. Select a communications contact for each Hub
3. Inform World Economic Forum of communications contact
4. Communications person must update public website regularly

Recommended

1. Strongly recommend having social media account (Facebook, Twitter)
2. If you use social media, update accounts regularly
3. Use Globalshapers.org to blog. Individual Shapers are welcome to blog about their personal achievements and issues they care about, as well as Hub activity and project updates. All blog posts must comply with the spirit and letter of the Community (see Shaper code of conduct.)
4. Use visual content where possible

Personal norms and behaviours for social media communications

Mandatory

1. Shapers may not list the World Economic Forum as their employer
2. Shapers may not use the term "Young Global Shaper"
3. If "Global Shaper" is listed as an "experience", Shapers must use the World Economic Forum standard text about the Community (provided by the World Economic Forum)
4. When in doubt, Shapers should contact the World Economic Forum

Shaper Code of Conduct and Exclusion

According to the Community Charter, the basis for membership in the Global Shapers Community is active participation. Each Hub may set minimum standards for participation beyond those prescribed in the Charter. All Shapers should adhere to the Code for Global Shapers and those who do not participate and/or adhere to this Code may be asked to leave the Community. Global consensus was reached on the following standards:

Code for Global Shapers

1. All Shapers are expected to behave with ethically responsible conduct personally, professionally and in Shaper life. This includes acting as an ambassador of the Global Shapers Community
2. Shapers must commit to engage actively in the Community
 - i. This includes meetings, projects and Hub life
 - ii. Shapers who are not active in their Hubs should not be included in World Economic Forum wide gatherings
 - iii. Active participation is defined by the Hub
3. Shapers must respect the confidentiality, privacy and safe space of the Hub life as well as World Economic Forum wide interactions
4. All Shapers will sign a Code of Conduct to join the Hub. It will include the Global Shapers Community-wide guidelines as well as Hub specific guidelines
5. The Codes of Conduct should be guided by and reflect Shaper values
6. The Code should include participation policy and exclusion process

Exclusion

Hubs must decide and share participation policy to their Shapers and the Forum within the first year of the Hubs' existence

1. Each Hub must create and share exclusions process within the first year
2. Hubs should share these documents in a Knowledge Centre
3. Each Hub should periodically review Code and exclusion policies

Minimum standards for the process for exclusion were agreed as follows:

1. All Shapers are provided with a Code of Conduct which includes:
 - i. Privacy/ Confidentiality Agreement/ Chatham House Rules
 - ii. Hub Code
 - iii. World Economic Forum wide Code



-
2. Each Hub has an exclusion process involving the Curator and a committee for membership evaluation including participation and behaviour
 3. There will be a mechanism for more immediate issues
 4. Email/ documented warning with the Shaper by Curator or membership chair – Each Hub will develop the structure
 5. Curator/ membership chair communicates issues with Community Manager regarding right to attend/ participate in World Economic Forum activities
 6. Exclusion process should be clearly defined by the Hub but should include a formal communication with the Shaper and the Community Manager.

Curator Accountability and Exclusion

While each Hub is organised in a distributed manner, global consensus was needed on best practices and minimum standards to which Curators will be held accountable. Global consensus was reached on the following minimum standards:

1. The Curatorship should foster an empowering culture for all Global Shapers.
2. The Curator should coordinate an evaluation process of their role performance from Global Shapers. This is based on the Community Charter and Hub values
3. The Curator should encourage Global Shapers to apply for World Economic Forum activities and inform the Forum of all contact detail changes by Global Shapers
4. The Curator should ensure that Hub and Project results and impact are reported. A minimum of one report by the end of their term is desired.
5. Each Curator should ensure all Global Shapers are aware of the Community Charter and Global Consensus
6. Each Hub must define an agreed upon process for removing a Curator who does not fulfil his or her duties and share this with the Forum.