



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo
Brasil

de Moraes Ribeiro de Barcellos, Rebeca; Livramento Dellagnelo, Eloise Helena; de Salles
Uglione, Helena Kuersten

Práticas organizacionais em organizações de resistência: o caso do Circuito Fora do Eixo

Revista Administração em Diálogo, vol. 17, núm. 2, 2015, pp. 41-80

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654461004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Práticas organizacionais em organizações de resistência: o caso do Circuito Fora do Eixo

Organizational practices in resistance organizations: the case out of the Off-Axis Circuit

Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos¹
Eloise Helena Livramento Dellagnelo²
Helena Kuerten de Salles Uglione³

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar e refletir a respeito da produção do organizar de uma organização de resistência. Para isso, à luz da Teoria Política do Discurso, analisamos o caso do Circuito Fora do Eixo – FDE, organização cultural articulada no Brasil desde 2005. Com base na pesquisa de campo, sugere-se que o Fora do Eixo desenvolve condutas organizacionais predominantemente horizontalizadas, regras e regulamentos formalizados com a anuência e participação de todos os membros e uso de tecnologias organizacionais próprias como as sedes-moradia, o caixa coletivo e a moeda complementar. A análise realizada traz à luz importantes reflexões a respeito do questionamento da visão predominante de organização existente nos estudos organizacionais, a qual se apoia nas ideias de controle sobre as pessoas e suas habilidades, sendo a administração responsável pela construção de uma realidade técnica e ordenada.

Palavras-chave: Processos Organizacionais, Organizações de Resistência, Circuito Fora do Eixo.

Abstract

The aim of this paper is to analyze the organizational dynamics produced in the context of a resistance organization. To do so, we analyze the case of the Off-Axis Circuit, a cultural organization articulated in Brazil since 2005, in the light of Discourse Political Theory (PDT). Through this case study, we observed Fora do Eixo's organizational practices as predominantly horizontal, formalized rules and regulations with the consent and participation of all members and the use of organizational technologies collective housing and founding and solidary financial system. The analysis brings to light important reflections to question the dominant view of organization in the field of organizational studies, which relies on the control of ideas about people and their skills, and the administration responsible for the construction of a technical and orderly reality.

Keyword: Organizational Practices, Resistance Organizations, Circuito Fora do Eixo.

¹ rebecamribeiro@gmail.com, Brasil. Professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário, Bloco C, Trindade, CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC – Brasil.

² eloise@cse.ufsc.br, Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário, Bloco C, Trindade, CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC – Brasil.

³ helenasalles@yahoo.com.br, Brasil. Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário, Bloco C, Trindade, CEP: 88040-900 - Florianópolis, SC – Brasil.

Recebido em 28.08.2013
Aprovado em 09.01.2015

Introdução

Tradicionalmente, o desenvolvimento teórico acerca do tema organizações vem sendo traçado no contexto do chamado paradigma vigente (BOHM, 2006; PARKER, 2002; RAMOS, 1989). Com isso, as teorias organizacionais não se desvencilharam das perspectivas unilaterais, incorporando discursos e práticas que obscurecem as tensões inerentes às relações dialéticas do campo e restringindo o pensar acerca de organizações a uma delimitação específica, qual sejam as organizações privadas atuantes no mercado, com cunho eminentemente capitalista (PARKER, 2002; BÖHM, 2006; MISOCZKY, 2010; RAMOS, 1989).

O predomínio deste enfoque decorre da contínua tentativa da forma de organização hegemônica, a empresa (SOLÉ, 2004), de “naturalizar e essencializar a si mesma como a única forma pela qual o organizar pode ser articulado – tornando invisível, não existente, a multiplicidade de diferentes mundos organizacionais” (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008, p.182). O termo hegemonia, consagrado por Gramsci, é utilizado por Misoczky, Flores e Böhm (2008) referindo-se a um alinhamento do discurso político que produz um significado social específico, fixando-o parcialmente, de forma contingente e precária. Laclau e Mouffe (2001) enfatizam que hegemonia não é uma totalidade que fixa o significado social para sempre, em vez disso, a fixação do sentido é o alvo da disputa política entre hegemonia e contra-hegemonia no campo da discursividade.

Neste sentido, Santos (2002) adverte que a experiência social em todo o mundo é muito mais ampla e variada do que a tradição científica do ocidente reconhece e a riqueza que esta experiência produz está a ser desperdiçada pelo exercício da razão indolente a qual, ao transformar interesses hegemônicos em conhecimentos tidos como verdadeiros, produz a não existência, transforma o conhecimento alternativo ao que existe em algo não credível, gerando “formas sociais de inexistência porque as realidades que elas conformam estão apenas presentes como obstáculos em relação às realidades que contam como importantes.” (SANTOS, 2002, p.14).

No entanto, as forças que buscam um posicionamento absoluto da realidade sempre estarão acompanhadas por forças de subversão e resistência. No âmbito das organizações, a resistência à hegemonia da gestão é exercida em espaços diversos como,

por exemplo o trabalhador em seu ambiente de trabalho, as organizações sindicais e os movimentos e organizações sociais. O inter-relacionamento entre estas diferentes formas de resistência é o que permite o estabelecimento de lógicas de equivalência entre elas. Desta forma, mesmo atuando cada uma à sua maneira, tais iniciativas organizacionais acabam por gerar movimentos globais de resistência ao gerencialismo e à globalização como ela é entendida pela visão hegemônica (SPICER; BÖHM, 2007).

Parker (2002) acredita que os movimentos sociais são importantes espaços de resistência ao capitalismo, à forma organizacional dominante e à globalização por ela pretendida. No mesmo sentido, Escobar (2004) afirma que estes movimentos sugerem novidade, se comparados à forma tradicional de organizar, pois operam com base em lógicas distintas e diferentes bases de mobilização social. Na visão deste autor, os movimentos sociais articulam diferentes lógicas de política e mobilização porque produzem auto-organização e redes sociais não hierárquicas, além de favorecer o estabelecimento de uma agenda política local. O fato de estes movimentos questionarem a epistemologia do mercado em nome de alternativas os configura como movimentos de resistência, e suas propriedades oferecem lentes e esperança para outras possibilidades (ESCOBAR, 2004).

Compartilhamos do pensamento de Misoczky (2010), para quem explorar os processos de organização da resistência e das lutas sociais que tendem a ser ignoradas pelo discurso organizacional contemporâneo é uma das tarefas mais importantes dos estudos críticos na área de organizações. Nesta seara, o objetivo deste artigo é apresentar e refletir a respeito da produção do organizar de uma organização de resistência, contribuindo para o avanço de estudos sobre estas organizações (ver, por exemplo, SULLIVAN; SPICER; BÖHM, 2011; MISOCZKY, 2010; MISOCZKY; BÖHM, 2013; GRIGGS; HOWARTH, 2000; YOUNG; BÖHM, 2007; OTTO; BÖHM, 2006). Nossa contribuição se debruça sobre um caso concreto de uma organização de resistência: O Circuito Fora do Eixo - FDE, organização cultural criada no Brasil em 2005.

O objetivo deste relato é compartilhar as reflexões oriundas de nossa pesquisa acerca da produção da organização do FDE, no sentido proposto por Cooper e Burrell (1988), os quais destacam a importância de se compreender a produção do organizar, mais que a organização da produção. Assim, nossa preocupação na condução desta

pesquisa está centrada nos modos de organização do FDE. Para isso, o trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresentamos algumas discussões relevantes no estudo das organizações de resistência e seu modo de organizar. Em seguida, demonstramos nossas opções metodológicas para a condução do estudo. Apresentamos então o Circuito Fora do Eixo, caracterizando-o como organização de resistência e discutimos suas principais dinâmicas organizacionais. Finalmente, refletimos sobre estas dinâmicas como possibilidades de emergências nos estudos organizacionais, no sentido proposto por Santos (2008).

A organização da resistência

Em virtude das constantes transformações sociais, o campo dos estudos organizacionais tem sido compelido a buscar uma perspectiva diferente para leitura e compreensão deste social que se transforma, para além dos limites da disciplina da Administração.

Para autores como Cordeiro e Mello (2010), os estudos organizacionais tem a oportunidade de, acompanhando as transformações sociais que vem ocorrendo, problematizar o potencial de mudança associado às práticas de movimentos e atores sociais, a exemplo das diversas lutas urbanas - ecológicas, anti-autoritárias, anti-institucionais, feministas, anti-racistas, étnicas, regionais, ou das minorias sexuais – que vêm sendo articuladas de maneira inédita (CORDEIRO; MELLO, 2010).

As formas de organizar que desafiam o modelo dominante, que o contrariam, que visam a sua superação e substituição, são modos de organizar que, por não se limitarem à mera adaptação funcional de conceitos e ferramentas gerenciais, apresentam-se como rupturas factíveis ao sistema de capital pois confrontam a visão estabelecida do mundo como mercado, organização como empresa e ser humano como recurso (MISOCZKY, 2010). Além disso, iniciativas que rompem, mesmo que não totalmente, com o modelo modernista de organização, também ensejam questionamentos a outros pressupostos da modernidade, como o individualismo (DUMONT, 2000), o mito da escassez (SAHLINS, 1972), a privatização do mundo (PROUDHON, 1988), a racionalização (WEBER, 2004) e a ideologia do progresso (SCHUMPETER, 1982).

Neste contexto, processos de organização da resistência e das lutas sociais que articulem de modo coerente projetos políticos e a organização como meio para sua efetivação e como possibilidade de romper com as formas dominantes, são consideradas organizações contra-hegemônicas (SULLIVAN; SPICER; BÖHM; 2011; BÖHM, 2006).

Sullivan, Spicer e Böhm (2011) utilizam o termo “organização contra-hegemônica” para se referir às práticas de resistência aos discursos de gestão dominantes que buscam contestar e escapar à disciplina da ordem do sistema capitalista, ou seja, uma organização como meio para a efetivação de projetos políticos (MISOCZKY; FLORES; MORAES, 2010), a qual pode ser representada por movimentos sociais enquanto sujeitos políticos coletivos (SPICER; BÖHM, 2007; MISOCZKY; FLORES; MORAES, 2010). O caráter contra-hegemônico destas organizações se destaca numa conjuntura em que o discurso gerencialista é a abordagem dominante não só nos estudos organizacionais, mas também invade cada vez mais todas as esferas da vida humana associada (CHANLAT, 2000; RAMOS, 1989; PARKER, 2000).

Apoiada em Dussel, Misoczky (2010) aponta que alguns traços da organização contra hegemônica seriam: a formulação de uma vontade democrática participativa horizontal em todos os níveis e a centralidade da educação na produção, reprodução e desenvolvimento da vida humana feliz em uma comunidade política sem discriminações e também universal. De acordo com Misoczky (2010), esta definição de organização encaminha os estudos organizacionais para uma atividade teórica comprometida com a transformação da realidade, uma atividade crítica que toma como referência a possibilidade do desenvolvimento da vida humana em geral e, como sua condição a possibilidade da produção e reprodução da vida dos mais afetados pelo sistema.

Uma das perspectivas teóricas que pode auxiliar na compreensão dos processos de surgimento e desenvolvimento destas organizações é a Teoria Política do Discurso (TPD) (LACLAU; MOUFFE, 2001). Desenvolvida por Laclau e Mouffe em 1985, a TPD tem se mostrado uma alternativa capaz de auxiliar na compreensão dos processos de resistência vivenciados por organizações contra hegemônicas (DELLAGNELO e BÖHM, 2010; BÖHM, DELLAGNELO e MENDONÇA, 2010; MENDONÇA e BÖHM, 2010; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2014). Com base neste quadro de referências, afirma-se que toda realidade social é uma realidade discursiva, a qual constrói e é construída pelas

práticas discursivas desenvolvidas pelos atores sociais em um determinado período histórico (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000; BURITY, 1997). Os significados atribuídos aos discursos são, no entanto, contingentes e relacionais. Contingentes porque específicos para um determinado momento da história e passíveis de modificação num momento seguinte e relacionais porque dependem do contexto no qual estão inseridos para terem significados (BARROS, 2008; LACLAU; MOUFFE, 2001).

Este contexto caracteriza-se pela existência de diversas possibilidades de significados e sentidos: o campo da discursividade, no qual uma palavra, um gesto, uma imagem podem ser interpretados de diferentes maneiras, de acordo com as possibilidades que o indivíduo e/ou o grupo tem para dar sentido às suas experiências. O discurso atua no campo na discursividade, tentando fixar um significado, dentre os vários possíveis (MENDONÇA, 2009).

A fixação de um significado acontece por meio de uma prática articulatória, na qual elementos dispersos no campo da discursividade se conectam, formando momentos (MENDONÇA, 2003). Esta conexão se dá em torno de um ponto nodal, um ponto que reúne os interesses e demandas destes elementos e que os articula entre si. Este ponto nodal precisa ser um significante vazio, um termo que possa, ao mesmo tempo, significar várias coisas diferentes, várias demandas (HOWARTH, STAVRAKAKIS, 2000; GRIGGS; HOWARTH, 2008).

Ocorre que o social nunca está completamente saturado e determinados eventos podem fazer com que ocorra o deslocamento dos sentidos já fixados, quando estes não conseguem mais dar conta de fornecer as explicações para os fenômenos de forma que satisfaça os agentes sociais. O deslocamento é um momento de ruptura com os significados que antes eram fixados, mas ao mesmo tempo, abre a possibilidade para o surgimento de novos sentidos e pressiona o campo da discursividade no sentido de elaborar novas significações, o que demanda novas práticas articulatórias, novas transformações de elementos em momentos, na tentativa de articular a fixação novos sentidos (BARROS, 2008; CORDEIRO; MELO, 2010; GRIGGS; HOWARTH, 2008).

Este processo de articulação estrutura uma lógica de equivalência, uma simplificação do social, uma reunião de diferentes demandas que se equivalem quando articuladas em uma cadeia de equivalência, em torno de um ponto nodal, sempre como

resultado de uma percepção comum de negação, oportunizada pelo deslocamento. Esta lógica de equivalência se sobrepõe a uma lógica da diferença, na qual todos são diferentes e buscam cada um o atendimento de suas demandas particulares (HOWARTH, 2000; BÖHM, 2006; LACLAU; MOUFFE 2001).

Tal discurso não alcança todas as possibilidades de significado, há sempre significados que ficarão de fora e alguns que serão impedidos de se concretizarem devido à existência de um primeiro. O discurso dominante, que consegue fixar um significado, é um discurso hegemônico, enquanto o discurso que ele impede de se concretizar é um antagonismo. O antagonismo define as fronteiras de uma formação hegemônica e estabelece um inimigo, algo que impede a identidade de se estabelecer por completo. A relação antagônica estabelece um nós versus eles dentro de uma prática discursiva, essencial para que haja articulação e uma luta contra-hegemônica (LACLAU; MOUFFE, 2001; NORVAL, 2000).

Esta luta contra-hegemônica também se manifesta na resistência à gestão. O exercício da resistência à hegemonia da gestão pode ser encontrado em espaços diversos: pelo trabalhador no seu local de trabalho, pelas organizações sindicais, pelos movimentos sociais e por organizações sociais. O inter-relacionamento entre estas diferentes formas é o que permite o estabelecimento de lógicas de equivalência entre elas, as quais, mesmo atuando cada uma à sua maneira, acabam por gerar movimentos globais de resistência ao gerencialismo e à globalização como ela é entendida pela visão hegemônica (SPICER, BÖHM, 2007).

Parker (2002), assim como Laclau e Mouffe (2001), acredita que os movimentos sociais são importantes espaços de resistência ao capitalismo, à forma organizacional dominante e à globalização por ela pretendida. No mesmo sentido, Escobar (2004) afirma que estes movimentos sugerem novidade, se comparados à forma tradicional de organizar, pois possuem outra lógica de organizar e diferente base de mobilização social. Na visão deste autor, os movimentos sociais articulam diferentes lógicas de política e mobilização porque produzem auto-organização e redes sociais não hierárquicas, além de habilitarem políticas locais. O fato de estes movimentos questionarem a epistemologia do mercado em nome de alternativas lhes configura como antiglobalização, e suas propriedades oferecem lentes e esperança para outras possibilidades (ESCOBAR, 2004).

No contexto das organizações contra hegemônicas o organizar é discutido a partir de categorias como o quadro de referência que orienta a ação da organização - crenças, inspiração e legitimação -, o processo de desenvolvimento de identidade coletiva e a confiança, questões chave que, além de diferenciar as organizações alternativas do modo de organizar dominante, são características que definem o sucesso ou o insucesso destas organizações (YOUNG; BOHM, 2007).

No mesmo sentido, Misoczky (2010) constata que algumas categorias e valores vêm se tornando recorrentes na análise das organizações tidas como possibilidades contra hegemônicas, como horizontalidade, participação direta nas decisões, construção coletiva da organização e de suas práticas, valores orientados para a vida, tolerância e solidariedade na relação com a alteridade, práxis criativa. Estas categorias têm substituído aquelas mais corriqueiras nos estudos organizacionais como: hierarquia, delegação e representação, individualismo e elitismo, valores orientados para o mercado, discriminação da diferença, rotina e reprodução na práxis burocratizada (MISOCZKY, 2010).

Otto e Böhm (2006) entendem que os movimentos de resistência têm objetivos organizacionais e estratégicos, sendo o principal o estabelecimento de uma demanda que possa funcionar como significante comum a fim de unir a pluralidade de diferentes sujeitos. A questão do financiamento é outro exemplo, apontado por Böhm, Delagnello e Mendonça (2010), como um aspecto importante em termos de como um grupo consegue mobilizar recursos para colocar uma luta em ação.

Ao analisar a organização do movimento de resistência à privatização da água na Bolívia, Otto e Böhm (2006), utilizando as ferramentas analíticas da Teoria Política do Discurso, relatam como a organização Coordenadora se formou a partir da reunião de diferentes organizações, aglutinando suas demandas em torno do significante vazio “água”, o qual ampliava significados particulares, universalizando a capacidade de incorporação das demandas de diferentes grupos. Na visão dos autores, Coordenadora pode ser compreendida como uma coalizão informal de uma variedade de grupos, a qual empregou uma grande variedade de formas de organização. As práticas de resistência, neste contexto, incluíram formas tradicionais de protesto, como o bloqueio de estradas,

greves e abaixo assinados, associadas a estruturas formais e verticais de organização, baseadas na centralização de poder e na participação obrigatória.

À medida que a luta foi avançando, afirmam Otto e Böhm (2006), a organização Coordenadora desenvolveu novas formas de gestão social e protesto, organizando-se de forma extremamente informal, horizontal e anti-institucional, contribuindo para a identificação das pessoas com o movimento. Ou seja, as formas de organizar adotadas pelo movimento combinaram verticalização e horizontalização, unificando uma variedade de organizações de resistência, sem a necessidade de enquadrar os diferentes movimentos em uma organização central, hierárquica e formal, mantendo-se a liberdade na tomada de decisões e a opção de escolha de como e quando participar.

Sobre as decisões, Otto e Böhm (2006) relatam que eram tomadas de forma participativa e transparente, em assembleias públicas e reuniões abertas. Após a tomada de decisões, um representante da Coordenadora levava as propostas para a discussão pública, em assembleias que chegaram a reunir mais de cem mil pessoas, nas quais as definições finais eram estabelecidas. Para os autores, isto demonstra a ênfase na coordenação coletiva, ao invés da tomada de decisões hierárquica.

No estudo desenvolvido por Mendonça e Böhm (2010) na região do semiárido no Brasil, também são evidenciados aspectos organizacionais fundamentais para a emergência de discursos contra-hegemônicos, como a mobilização inicial, o suporte estrutural e o acesso à informação. Destaca-se também a atuação de ONG's estrangeiras com o financiamento de atividades e capacitação de lideranças. A articulação entre as organizações que ocorreu na região do semiárido brasileiro no final da década de 90, apresentava um discurso contra-hegemônico no contexto do desenvolvimento rural, no qual se incluíam as soluções locais para os problemas da região em detrimento das grandes obras de infraestrutura tradicionalmente propostas pelo discurso dominante. Os aspectos cruciais para a emergência deste discurso foram, na visão dos autores, a cultura local e a identidade do sertanejo, cujos pontos fortes foram reforçados e trazidos à tona pelo discurso contra-hegemônico, reativando memórias e construções sociais que estavam sufocadas por anos de dominação e relações políticas de clientelismo e paternalismo.

No estudo de Griggs e Howarth (2000) sobre o movimento de resistência que articulou a campanha contra a construção da segunda pista do aeroporto de Manchester, destacam-se aspectos organizacionais como liderança, empreendedorismo político, organização em rede e o papel dos veículos de comunicação. Sobre este último aspecto, Griggs e Howarth (2000) destacam, por exemplo, a importância que a mídia teve ao associar consistentemente os moradores aos ambientalistas, fixando a ligação entre eles e reforçando a ideia de identidade e a lógica de equivalência.

O empreendedorismo político, uma espécie de liderança, também relatado por Griggs e Howarth (2000) foi apontado como outro fator relevante para o movimento de resistência, enfatizando a existência de pessoas com grande capacidade de articulação, as quais desempenharam importante papel no relacionamento entre os diferentes elementos articulados na formação discursiva que se estabeleceu.

O caso da *Indymedia*, retratado por Sullivan, Spicer e Böhm (2010) é ilustrativo do posicionamento de resistência de uma organização. Retratando o caso, os autores mostram que o caráter de resistência da organização pode ser claramente percebido em três momentos distintos de sua história: 1) na sua criação, quando opta por uma forma descentralizada de organizar, não estabelecendo fronteiras entre produtores e consumidores das informações veiculadas pela organização, criando uma nova forma de conectividade entre diferentes movimentos sociais, abrindo mão da propriedade da informação veiculada, estabelecendo e mantendo conscientemente uma força contra-hegemônica de produção de mídia; 2) no momento em que recusa o financiamento da Fundação Ford, reforçando sua identidade coletiva e sua posição como força contra-hegemônica; 3) em 2004, e novamente em 2005, quando o FBI apreende servidores da *Indymedia*, caracterizando a luta e abrindo espaço em meios hegemônicos de comunicação para a divulgação da organização.

Especificamente quanto à forma de organizar, Sullivan, Spicer e Böhm (2010) afirmam que a *Indymedia* é uma organização contra-hegemônica, pois se preocupa em se organizar de acordo com lógicas que resistem à acomodação, ao enclausuramento, à competição e à imparcialidade, adotando, ao invés disto, estratégias organizacionais coletivas e relativamente não hierárquicas, recursos com códigos-fonte abertos e princípios de publicação, trabalho voluntário, colaboração e paixão.

A síntese apresentada é relevante ao evidenciar que estes movimentos de resistência se constituíram e perduraram a partir de dinâmicas organizacionais alternativas, de forma que anda que haja um discurso hegemônico que busca delimitar o organizar à uma noção restrita, os casos discutidos são ricos em apontar que há outras possibilidades viáveis. Nosso objetivo, ao analisar o caso do Circuito Fora do Eixo, é contribuir para a consolidação desta área de estudos, refletindo sobre organizações que se distanciam do modelo dominante de organizar.

Procedimentos Metodológicos

Com base em uma perspectiva qualitativa, julgamos importante destacar que, alinhados aos estudos de Laclau e Mouffe (1985), partimos da noção de contingência que é presente em toda realidade social. A contingência das relações sociais apontada por autores como Laclau e Mouffe (1985) impede o analista social de tomar as relações sociais para além de injunções contextualizadas (BRÜSEKE, 2002).

Por isto, optou-se pelo estudo de caso, estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, é uma estratégia de pesquisa que nos permitisse analisar o fenômeno de maneira pormenorizada, dentro de sua especificidade histórica e com suas particularidades. A intenção, ao utilizar este método, foi compreender a situação em profundidade, enfatizando seu significado para os indivíduos envolvidos no processo. Neste contexto, a escolha do Circuito Fora do Eixo para estudo decorreu por considerá-lo um caso representativo do fenômeno de resistência à ordem hegemônica vigente e, com isso, apresenta grandes oportunidades de aprendizado aos estudos sobre modos de organização alternativos.

Considerando a importância de se analisar o caso a partir do contexto no qual o fenômeno é produzido e desenvolvido, as técnicas de coleta de dados aplicadas no presente estudo foram a observação direta e documental e as entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo compreender a história do Circuito Fora do Eixo a partir dos relatos de seus participantes, assim como os significados atribuídos por eles às questões de interesse da pesquisa (GODOY, 2006).

Ao todo, foram utilizadas onze entrevistas, sendo que nove foram realizadas pelas autoras e outras duas foram obtidas como dados secundários, por terem sido realizadas

por terceiros em outros contextos. Os nomes dos entrevistados estão divulgados de acordo com seus consentimentos, e as entrevistas concedidas a terceiros são de domínio público, constando nelas também o nome dos entrevistados. As entrevistas realizadas pelas pesquisadoras aconteceram nos períodos de dezembro de 2010, março e setembro de 2011. Atualmente, dois dos entrevistados que participaram desta pesquisa não fazem mais parte do Circuito Fora do Eixo: Rafael Rolim e Atílio Alencar.

Além disto, as pesquisadoras realizaram uma imersão na Casa Fora do Eixo São Paulo em setembro de 2011, período durante o qual pôde-se observar diretamente a dinâmica de parte da organização, permitindo apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2006). As observações foram sistematizadas em um diário de campo e imagens foram coletadas por meio de fotografias realizadas no local.

A análise realizada buscou confrontar os dados obtidos por meio destas diversas técnicas, uma vez que reconhecemos que o uso de qualquer uma delas de forma isolada poderia trazer fortes vieses para a compreensão da dinâmica do fenômeno em estudo. Com este mosaico, procedemos à análise dos dados de forma interpretativa, de forma concomitante à coleta dos dados e também após sua sistematização, buscando compreender os fenômenos que lhes foram relatados pelos sujeitos do processo de pesquisa. A análise dos dados, em consonância com a perspectiva qualitativa, foi interpretativa e ocorreu ao longo e após a coleta de dados, durante a qual os pesquisadores entraram em contato com a realidade estudada e buscamos descrever e compreender os fenômenos que nos foram relatados pelos sujeitos do processo de pesquisa. De acordo com Godoy (2006), este tipo de análise é coerente com o estudo de caso qualitativo, devendo ser desenvolvida de forma concomitante e/ou cíclica com a coleta de dados. Nesta metodologia, a análise pressupõe uma atividade reflexiva por parte do pesquisador, a qual resulta num conjunto de notas que guia o processo de mover-se dos dados para o nível conceitual, sendo a manipulação dos dados eclética e não havendo regras estritas para o desenvolvimento da análise, conferindo papel fundamental à criatividade do pesquisador (GODOY, 2006).

Conforme sugere Godoy (2006), os dados foram divididos em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo a conexão com o todo. Para isso, transcrevemos as entrevistas em arquivos distintos, cada uma identificada com o nome do

entrevistado. Após a transcrição, categorizamos os trechos considerados relevantes de acordo com um sistema derivado dos próprios dados (GODOY, 2006) e com a literatura desenvolvida no referencial teórico.

A partir da interação entre estas duas instâncias, definimos categorias especificamente relacionadas à Teoria Política do Discurso e outras relacionadas aos processos organizacionais. As categorias oriundas da Teoria Política do Discurso foram estabelecidas a partir dos conceitos: articulação, prática articulatória, lógica de equivalência, cadeia de equivalência, deslocamento, ponto nodal, significante vazio. Já os processos organizacionais emergiram da observação do próprio caso, tendo se revelado com destaque o modo de organizar e as tecnologias de gestão utilizadas pelo Fora do Eixo.

Na análise, buscou-se uma articulação entre as falas dos indivíduos, nossas experiências durante a coleta de dados e os conceitos teóricos que poderiam ajudar a explicar os processos observados. Esta comparação, embora feita de forma mais enfática nesta fase do processo de pesquisa, permeou toda a análise dos dados para a formação das categorias e o estabelecimento de suas fronteiras, a atribuição de segmentos de dados às categorias e a sumarização dos conteúdos destas categorias, no sentido proposto por Godoy (2006). Nesta fase também foram utilizados outros materiais coletados, como os documentos internos da organização, entrevistas e documentários de domínio público, entre outros documentos mencionados anteriormente.

Ao relatar os processos de organização do FDE, o trabalho levou em consideração a afirmação de Denzin (1998) para quem o autor, ao contar uma história, pretende articular um texto que recrie para o leitor o mundo real que foi estudado. Assim, os sujeitos, incluindo suas ações, experiências, palavras, intenções e significados são colocados dentro deste mundo à medida que o autor apresenta suas experiências próximas e distantes, experiências pontuais e teorias científicas sobre ele (DENZIN, 1998).

O organizar que surgiu deste processo é um organizar híbrido e diverso, cuja descrição não poderia ser feita sob a ótica das teorias dominantes nos estudos organizacionais, carregadas de sentidos hegemonizados, conforme já foi discutido. Assim, decidiu-se pela não utilização de categorias organizacionais, descrevendo as

práticas do Circuito da forma como elas acontecem para, a partir disso, buscar na literatura as interlocuções e os confrontos com a teoria dominante.

O Circuito Fora do Eixo: Modo de Organização

O Circuito Fora do Eixo foi criado em 2005, por quatro grupos de produção musical independentes situados nas cidades de Cuiabá-MT, Londrina-PR, Rio Branco-AC e Uberlândia-MG, em um contexto caracterizado por movimentações, no final da década de 1990 e nos anos 2000, em duas grandes estruturas: a indústria fonográfica e o Estado, mais especificamente nas políticas públicas para a cultura com o início do governo Lula. Naquele contexto, o fenômeno dos novos festivais e o barateamento do acesso às tecnologias de comunicação permitiram a articulação entre coletivos de produção artística e cultural de todo o país, os quais, com demandas distintas porém historicamente negadas pela formação hegemônica no contexto da cultura, puderam identificar equivalências em suas realidades.

A partir disso, articula-se uma série de diferentes demandas, relacionadas a diferentes linguagens artísticas, em torno de um ponto nodal (LACLAU, MOUFFE, 2001), “Fora do Eixo”, inicialmente referente ao eixo geográfico Rio de Janeiro-São Paulo. Articulados inicialmente em torno da música, coletivos de produção cultural independente de todo o país enfrentavam dificuldades para desenvolver processos de produção, circulação e distribuição.

Atualmente, o Circuito Fora do Eixo é composto por mais de duzentos ‘coletivos’ – nome dado pelo FDE aos grupos que dele fazem parte – que constituem locais de produção cultural independente em suas cidades, denominados “Pontos Fora do Eixo”. Estes coletivos atuam de forma autônoma localmente, sua organização é conduzida por seus próprios membros, numa lógica de autogestão. Com atuação regional, existem as Casas Fora do Eixo, pontos de articulação regionais, estrategicamente desenvolvidas em cidades como Fortaleza (CE), São Paulo (SP), Belo Horizonte (MG), Belém (PA), e Brasília (DF). Nelas, membros do circuito residem formando sedes-moradia, tecnologia sobre a qual falaremos mais adiante. Cada coletivo tem total autonomia para o desenvolvimento de projetos locais, com a chancela do Fora do Eixo, em nome dos quais formam parcerias e desenvolvem trabalhos relacionados às linguagens culturais que lhes

interessam e que consideram importantes e viáveis em um determinado território, além dos trabalhos relacionados à gestão.

Os coletivos articulam-se entre si formando um grande coletivo, uma organização nacional que é o Fora do Eixo, ocupando atualmente vinte e cinco estados brasileiros (FORA DO EIXO, 2011) e mobilizando cerca de 2.000 pessoas em torno do Circuito. Em 2011, o Fora do Eixo realizou 5.052 shows, 170 festivais, 750 sessões de cinema, 20 turnês de teatro, mobilizando a cena cultural independente no país de forma inédita.

O FDE não é uma associação formal, com CNPJ, o que é reconhecido em bloco é o Fora do Eixo. Tanto o Circuito como os coletivos isoladamente, quando necessitam para fins de projetos, editais, ou outras necessidades que demandem um vínculo mais formal, utilizam um dos cerca de dezoito Cadastros Nacionais de Pessoas Jurídicas (CNPJ) constantes no “Banco de CNPJs” da organização.

Os coletivos ligados ao FDE atuam de forma cada vez mais intensa no espaço público, na construção e ocupação destes espaços em estados e municípios. Os coletivos são constantemente instigados, entre si, a organizar e potencializar os fóruns locais e outros espaços de discussão da cultura nas suas cidades. Atílio Alencar, integrante do FDE, justifica que isso acontece porque eles entendem que é impossível fazer cultura sem fazer política em sua concepção mais ampla.

Esta preocupação política se faz presente na forma de organizar do Circuito Fora do Eixo, nas práticas cotidianas que definem o que é esta organização e que ilustram, neste estudo, a relação que se estabelece entre um projeto político contra-hegemônico e as ações organizacionais que o tornam possível.

Durante os anos de 2006, 2007 e 2008 o Circuito FDE foi crescendo e ampliando suas bases de atuação, conforme se pôde perceber ao acompanhar o processo do seu surgimento. Em 2009, com os processos de circulação, distribuição e produção de conteúdo já bastante desenvolvidos e com um grande alinhamento de valores e práticas entre os coletivos participantes, o Fora do Eixo sentiu a necessidade de se “organizar”, de sistematizar o que estava acontecendo de maneira mais clara, para usar as palavras de Talles Lopes, articulador e um dos fundadores do FDE. Até este período, o organizar do circuito era produzido essencialmente nas discussões realizadas por meio

das listas de e-mails e das ferramentas de conversas online, e nas trocas que já ocorriam em termos de “modos de fazer” que cada coletivo compartilhava com os demais em planilhas de organização de eventos.

Com esta finalidade, por ocasião da realização do Congresso Fora do Eixo de 2009, foi convidado um professor da Universidade Federal de São Carlos para mediar o congresso e auxiliar na estruturação de alguns documentos, os quais visavam formalizar as ações que ocorriam de maneira informal no FDE até aquele período. Carregada de simbolismo, a escolha do estado do Acre para sediar o Congresso, com todas as dificuldades de deslocamento de agentes a um local que era distante da maioria dos coletivos do FDE, pode ser interpretada como uma afirmação da condição de Fora do Eixo. Um grupo de pessoas, representando coletivos de diversas partes do país, se reuniu no Acre para discutir a estruturação de um circuito de cultura independente que visa, em última instância, utilizar a cultura como ferramenta de empoderamento da juventude para disputar as concepções hegemônicas na sociedade brasileira nos anos 2000.

Neste congresso foram elaborados Regimento Interno, Carta de Princípios e Organograma do FDE, revelando que neste momento a organização passou a ter a preocupação com certo nível de formalização, com a documentação de alguns princípios e regras, os quais foram elaborados de forma consensual pelos coletivos que participaram do Congresso, produzindo textos considerados por seus participantes como representativos do que era a organização naquele momento.

As relações entre as diferentes instâncias do Fora do Eixo se dão de forma híbrida, mesclando atuação e decisão direta com dinâmicas de representação. A atuação direta se dá pela participação ativa dos membros nos seus respectivos coletivos, com a plena autonomia que estes têm na sua gestão. Nas listas de e-mail (o FDE tem mais de 50 listas de discussão), muitos assuntos são discutidos, questões são levantadas, frentes de trabalho são formadas, mas não são tomadas decisões. Estas são tomadas em instâncias deliberativas próprias.

O “modo de organizar”, representa visualmente as instâncias de deliberação e gestão do circuito. A opção pela denominação “modo de organizar” é do próprio FDE. Explicam, no seus integrantes que a opção pelo termo visa evitar a hierarquia pressuposta nos termos fluxograma e organograma, as quais não condizem com a

realidade do Circuito. Assim como a resistência à formalizar o circuito como uma associação e à conceituação a partir de termos gerencialistas demonstra o questionamento do pressuposto da organização em sua vertente gerencial. A ampla autonomia que os coletivos possuem para desenvolver suas formas próprias de gestão e a capacidade de compartilhamento destas formas com outros elos do circuito também reforça esta perspectiva.

A forma de representação gráfica deste modo de organizar, circular, busca expor uma dinâmica não hierárquica nas relações entre as diferentes instâncias de atuação dos coletivos na esfera nacional. A perspectiva é a da representação: a fim de viabilizar a participação de todos nos processos de tomada de decisão, há um agrupamento dos diferentes níveis, que se fazem representar em níveis mais abrangentes a partir de um critério geográfico. Assim, os coletivos, que são Pontos Fora do Eixo, se fazem representar nos Pontos de Articulação Regionais, que por sua vez se fazem representar no Ponto de Articulação Nacional, conforme detalharemos em seguida. A maior instância deliberativa do FDE é o Congresso Fora do Eixo, que acontece anualmente e no qual existe um mínimo, mas não um máximo de participantes: todo coletivo precisa garantir a presença de pelo menos um membro, mas todo e qualquer membro pode participar.

Os Pontos Fora do Eixo são movimentos ou organizações sem fins lucrativos responsáveis por toda e qualquer ação ligada ao Circuito Fora do Eixo na sua cidade. Cabe ao Ponto Fora do Eixo conectar novos agentes interessados em participar da organização, bem como desenvolver medidas estruturantes capazes de gerar e estabelecer Pontos Parceiros. Os Pontos Parceiros são organizações informais ou formais de qualquer natureza jurídica, que participam da esfera municipal. O Ponto Fora do Eixo tem a chancela e a autonomia local para gerenciar as parcerias com estes pontos .

As conexões entre os Pontos Fora do Eixo e Pontos Parceiros de um mesmo estado formam as Redes Estaduais, as quais atuam de forma conectada entre si. Na rede estadual, pode se formar um colegiado estadual, o Ponto de Articulação Estadual, composto por membros das Casas Fora do Eixo regionais e de Pontos de Articulação Locais da região. Não há eleição, nem indicação, os membros de pontos de articulação e de casas Fora do Eixo que desejam fazer parte do Ponto de Articulação Estadual se auto indicam para participar e são aceitos, ou “aclamados” como dizem os documentos do

FDE, em qualquer instância deliberativa. Já os Pontos de Articulação Regionais são compostos por membros das Casas Fora do Eixo regionais e de integrantes de pontos de articulação locais e estaduais da região, também auto indicados e aclamados em qualquer instância deliberativa regional.

O Ponto de Articulação Nacional (PAN) é composto por membros de colegiados estaduais e/ou regionais e temáticos, com no mínimo um integrante de cada estado/região, e um integrante de cada Frente Temática. Destina-se a gerir e cancelar ações de âmbito nacional e a mediar conflitos entre si. Para participar, os integrantes devem se auto indicar em quaisquer instâncias deliberativas regionais ou temáticas, e serem aprovados em plenária. (FORA DO EIXO, 2012b)

Todos estes pontos de articulação constituem colegiados que se comunicam na maior parte do tempo virtualmente. A dinâmica da auto indicação garante que qualquer um que deseje participar destes colegiados tenha acesso a isso. Rafael Rolim, morador da Casa Fora do Eixo São Paulo, explicou que na prática, cada regional tem doze representantes no PAN, e as frentes temáticas também se fazem representar, com pelo menos um representante cada. O que acaba acontecendo é uma superposição dos papéis, quando o membro de um coletivo é membro do ponto de articulação regional, mora na casa fora do eixo da região e é o representante de uma frente temática, por exemplo.

Os membros do PAN se reúnem periodicamente, de forma virtual, para encaminhar as decisões referentes às ações de abrangência nacional do circuito, além de auxiliar no fluxo de informações para as regionais e para os coletivos, e vice-versa. Há uma busca constante pela realização de encontros presenciais, que eles consideram fundamentais para a manutenção do estímulo dentro da organização.

O fato de cada regional ter o mesmo número de representantes no PAN, independente do número de coletivos que a compõe é bastante significativo. Desta forma, o poder não se concentra nas mãos das regionais que, por terem mais coletivos, poderiam ser consideradas mais fortes. A preocupação é com o desenvolvimento territorial do circuito, e por isso a representação geográfica torna-se tão importante.

Além das reuniões dos colegiados, realiza-se uma reunião geral, aberta a todos os integrantes do FDE. Estas reuniões, chamadas de Reuniões Ordinárias, ocorrem periodicamente e sua moderação se dá em regime de rodízio entre os Pontos de

Referência Regionais (FORA DO EIXO, 2009). São feitas também reuniões extraordinárias, as quais podem ocorrer por solicitação de qualquer um dos Pontos Fora do Eixo. Qualquer integrante dos Pontos Fora do Eixo pode participar das reuniões e deliberar nelas, não havendo limite máximo de número de integrantes por coletivo, presentes. As propostas de pauta são enviadas pelo Ponto de Referência Regional responsável pela moderação da reunião para o grupo de e-mail do Coletivo Fora do Eixo. As deliberações são validadas em todas as reuniões buscando-se sempre o consenso entre os coletivos. Quando o consenso não é alcançado e se faz necessário votar, o voto é paritário por Ponto Fora do Eixo (FORA DO EIXO, 2009).

Todas as reuniões têm uma ata e todas as atas de todas as reuniões ficam disponíveis para todos os integrantes do circuito por meio do Google Docs. Além das atas, como são feitas por meio de *chats*, muitas das reuniões são documentadas na íntegra, como as reuniões do PAN, por exemplo. A dinâmica das reuniões é sempre a mesma, desde as questões mais cotidianas às mais complexas, todos têm a oportunidade de se manifestar, tudo é debatido, até que se chegue a um consenso sobre o assunto, embora, como Rafael Rolim comentou, a reunião acaba sendo mais um espaço de decisão, porque os assuntos são exaustivamente discutidos pelas listas de e-mail antes de serem encaminhados para deliberação.

Mas, com tantas pessoas com pleno acesso aos espaços de deliberação, como garantir que se viabilize encaminhamentos práticos? Talles Lopes afirma que isso é garantido por um princípio que permeia informalmente o Fora do Eixo desde os primórdios: o princípio de construir “lastro” para a fala. Ele explica:

A sua ocupação de espaço, o tanto que você vai falar, o tanto que a sua voz vai repercutir, está muito ligado ao tanto que você está trabalhando. Pensando localmente, você vai montar um coletivo, aí vai ter aquele cara que só vai na reunião do sábado, e chega na reunião do sábado e sai falando blábláblá. Só que na segunda feira ela não está lá para fazer aquela ideia genial acontecer. Aí você tem que falar com o cara: seguinte, construir lastro para fala - se você não estiver aqui todo dia, o tanto que você vai falar, vai ser proporcional ao tanto que você trabalha e isso em todas as esferas. É na esfera local, é na esfera estadual, regional, nacional (TALLES LOPES).

Desta forma, a possibilidade de influência do indivíduo dentro do circuito é sempre avaliada, embora subjetivamente, pois não há nenhum meio de controle deste “lastro”, de acordo com a sua atuação, com o quanto ele dedica do Fora do Eixo, dentro

das suas possibilidades. Como explica Dríade Aguiar, existem diversas intensidades de adesão pessoal ao circuito, desde as pessoas que integram o núcleo durável do coletivo, trabalhando exclusivamente para ele, até aqueles que se dedicam a outros trabalhos e estão no coletivo duas horas por semana, por exemplo.

Dentre as instâncias de deliberação onde estas “vozes” tem vez, o Congresso Fora do Eixo é a instância máxima presencial do Circuito, e também a de maior relevância simbólica. O congresso é realizado anualmente e conta com a participação de todos os Pontos Fora do Eixo. É um momento de atualização da organização, no qual os coletivos que estão mais avançados em determinadas frentes temáticas tem a oportunidade de trocar experiências com aqueles que ainda estão começando, ou que estão tendo mais dificuldades. Em 2011, o Congresso foi sediado em São Paulo e contou com a participação de cerca de 1.800 pessoas. O congresso é um momento de compartilhamento intensivo de experiências, no qual os coletivos materializam os encontros que ao longo do ano ocorrem predominantemente pela Internet. A troca de experiências, o fato de perceber que há muitas outras pessoas trabalhando no mesmo sentido fortalece a percepção de haver pontos em comum, pois há a vivência de que mesmo com trabalhos distintos nas suas localidades, os coletivos estão trabalhando em uma dinâmica que pode fortalecer a todos, cada qual com suas demandas. O Congresso também é um momento de nivelamento sobre o crescimento e o andamento da organização e de discussões sobre o seu futuro, sempre muito focadas no presente.

Falando sobre os níveis de coordenação e as relações entre as pessoas, não há uma hierarquia piramidal no Fora do Eixo, pois o “gestor” de uma área é sempre “base” (aquele que dá suporte) em outra área, formando um emaranhado de gestores e bases, de forma que praticamente todo integrante do coletivo é gestor de alguma frente de trabalho e é base em outras frentes, muito devido ao pequeno tamanho dos grupos. Assim, o poder é exercido de forma alternada, de acordo com a natureza da atividade que está sendo desenvolvida e das decisões que estão sendo tomadas. Estas posições ocupadas pelos gestores não são fixas e estão em constante modificação, de acordo com as necessidades que vão se colocando aos coletivos. A lógica de ocupação delas também é a da auto indicação referendada pelos demais integrantes. Atílio Alencar explica que a lógica do Fora do Eixo é rizomática, não é hierárquica.

(...) a gente consegue enquanto fora do eixo, lidar de uma maneira muito rizomática – digamos assim – com o que já se propõe nesse campo, não hierárquica. É claro que há níveis de coordenação dentro do movimento, mas eles são oscilantes e circunstanciais. Se hoje, por exemplo, alguém é coordenação no fora do eixo, quer dizer que ontem foi base e amanhã vai ser base de novo – se coordena um núcleo, é provavelmente base em outro (ATÍLIO ALENCAR).

Em termos estruturais, o modo de organizar está articulado em três níveis: as frentes produtoras, as frentes mediadoras e as frentes temáticas. As frentes produtoras são relacionadas a atividades que traduzem a organização em ações concretas, como a realização de shows, festivais e outros tipos de eventos. As frentes mediadoras são ocupadas diretamente com a articulação política, a sustentabilidade, a formação e a comunicação. Finalmente, as frentes temáticas são núcleos que representam as linguagens artísticas, culturais e sociais adotadas pelo Circuito Fora do Eixo que aglutinam agentes culturais e concebem projetos para serem implementados na organização como um todo.

É interessante notar que estas estruturas não existem fisicamente, como departamentos ou núcleos. Elas são formadas virtualmente, por membros dos diversos coletivos do país os quais assumem a gestão das questões relacionadas a cada frente, tanto com relação às frentes produtoras, como as frentes gestoras e as frentes temáticas. Assim, a relação entre as pessoas e entre as frentes é sempre transversa e horizontalizada, de forma que o indivíduo que é gestor em uma frente é “base”, nas palavras do FDE, em outra frente.

As frentes mediadoras - Partido Fora do Eixo, Banco Fora do Eixo, Universidade Fora do Eixo e Centro Multimídia compõe o que se chama “sistema solidário Fora do Eixo”, cujo papel é gerar o fluxo entre as Frentes Temáticas e as Frentes Produtoras da organização. Estas frentes mediadoras elaboram os mecanismos de sistematização, mapeamentos, pesquisa, concepção, execução, sustentabilidade, mobilização e articulação no Circuito, democratizando tecnologias e decisões aprovadas pelos membros da organização (FORA DO EIXO, 2012).

As frentes mediadoras formam os chamados “simulacros”, os quais representam instâncias que articulam a hegemonia contra a qual o Fora do Eixo se coloca. Estes simulacros desenvolvem dinâmicas organizacionais próprias, em oposição aos processos das organizações às quais elas se contrapõem na ordem hegemônica vigente. No banco,

por exemplo, a maior fonte de financiamento do circuito é a moeda solidária a qual sistematiza as trocas de serviços realizadas entre os coletivos e entre agentes dentro do circuito e fora dele. No Centro Multimídia operam-se diversas formas de comunicação e mídia alternativa, sendo que o FDE criou seus próprios canais, como a PósTV, por exemplo, devido à impossibilidade de pautar suas ações na mídia hegemônica.

Os simulacros são formas de o circuito operar diretamente estas estruturas que tem um papel fundamental na forma na dinâmica hegemônica da sociedade atual, viabilizando a atuação direta dos agentes nas suas próprias realidades, dispensando intermediações que são quase inquestionáveis na sociedade, como o banco, a universidade e a mídia.

Em torno destas frentes mediadoras estão as frentes temáticas, núcleos que representam as linguagens artísticas, culturais e sociais adotadas pelo Circuito Fora do Eixo que aglutinam agentes culturais, concebem projetos para serem implementados e são responsáveis por promover o debate sobre políticas públicas relativas às linguagens que o circuito envolve (FORA DO EIXO, 2011). Estas frentes, definidas anualmente durante o Congresso Fora do Eixo, tem o papel de definir a atuação da organização e de mobilizar novos agentes de forma permanente, além de fornecerem o cenário no qual são construídos os planos de gestão.

As frentes temáticas não são definidas de acordo com estudos de mercado, ou planejamentos, ou análises feitas pelas diversas instâncias deliberativas do FDE. Diferentemente, e profundamente ligadas com a prática dos sujeitos no cotidiano de suas vidas em suas realidades, as frentes surgem da atuação, ou do desejo de atuação, de indivíduos e coletivos, conforme exemplifica Atilio Alencar sobre o surgimento da frente ligada ao cinema:

O clube de cinema fora do eixo veio muito forte, derivado de uma atuação que existia na comunicação, mas que não dava conta, que era muito mais autoral do que de registro. De repente isso, a partir de São Carlos [SP], se dissemina porque tem uma produção autoral que tá latente e que quer surgir como algo com estética e linguagem própria e não como vinculada apenas a informação. Assim se cria o Clube de Cinema fora do Eixo e obviamente esse coletivo que propôs isso já, enquanto propositor já larga com uma demanda de responsabilidade grande que é basicamente nortear essa frente no circuito (ATÍLIO ALENCAR).

Até 2012 o Circuito se organizava em nove frentes temáticas: Clube de Cinema, Palco, Música, Emissora Multimídia, Hacker Fora do Eixo, Fora do Eixo Letras, Artes

visuais, Partido da Cultura, Universidade da Cultura, Banco da Cultura, Nós Ambiente e Esporte Fora do Eixo. Cada uma das frentes é formada por agentes produtores dos mais diversos Pontos Fora do Eixo de todo o Brasil, que são responsáveis pela concepção dos projetos desenvolvidos pela organização, bem como pela sua aplicação nas cidades (FORA DO EIXO, 2011).

A tradução das frentes temáticas no modo de organizar do FDE é a expressão das diferentes demandas articuladas dentro desta formação discursiva (LACLAU; MOUFFE, 2001), embora haja sempre novas demandas em processo de articulação dentro do circuito. Podemos afirmar que estas são as demandas que conseguiram se articular de forma a estabelecer equivalências dentro desta formação. Além do estabelecimento formal de frentes de trabalho, apoiadas e recebendo suporte das frentes mediadoras e produzidas concretamente pelas frentes produtoras, as demandas articuladas representadas pelas frentes temáticas tem garantidos vez e voz no processo de gestão do FDE, uma vez que o gestor de cada uma destas frentes é um dos delegados do Ponto de Articulação Nacional, o PAN.

Este espaço garantido às diferentes demandas pela formação de frentes temáticas aponta para um aspecto crucial do organizar da resistência: o estabelecimento e a manutenção de lógicas de equivalência (LACLAU; MOUFFE, 2001), a percepção de algo em comum que une as diferentes demandas. Para Laclau (2011) qualquer processo político é uma tentativa de estender parcialmente as equivalências e limitar parcialmente sua expansão indefinida. Na medida em que as demandas se sentem representadas e contempladas naquele espaço discursivo, elas permanecem articuladas e sua permanência habilita a formação de novas equivalências e o fortalecimento das anteriores. No caso do Fora do Eixo, o espaço das diferentes demandas é garantido pelo estabelecimento de frentes de trabalho autônomas, porém interdependentes, relacionadas a cada demanda.

Além de potencializar outras demandas, os processos das demandas particulares também são viabilizados por meio do compartilhamento massivo e irrestrito de ferramentas e conhecimentos que podem ser utilizados em diferentes frentes. O FDE desenvolve a maior parte de seu trabalho através da internet, utilizando ferramentas colaborativas que proporcionam o compartilhamento de tecnologia e conhecimento.

Essas trocas contribuem para o desenvolvimento da tecnologia social e da inteligência coletiva e reforçam as possibilidades de identificação de equivalências, num processo colaborativo e descentralizado de gestão possibilitando sua constante mutação e atualização. De acordo com os resultados vividos em cada local, cada coletivo retroalimenta o processo, numa dinâmica constante. Assim, quando um coletivo desenvolve uma nova tecnologia, ela é compartilhada com toda a organização, com todas as outras demandas que podem recorrer àquela tecnologia para o seu fortalecimento e desenvolvimento.

Tecnologias de Gestão Fora do Eixo

A principal tecnologia de compartilhamento de informações empregada pelo circuito Fora do Eixo são planilhas criadas no Google Docs, chamadas 'TECs'. Estas planilhas ficam disponíveis de forma que todo e qualquer integrante do FDE pode acessá-las a qualquer momento e baixa-las para uso do coletivo do qual faz parte, pode alterar sua forma e seu conteúdo se entender que isso facilita o seu trabalho e não tem a obrigação de utilizá-las, mas é fortemente estimulado a isso pelo grupo de pessoas que trabalha com a sistematização das informações no FDE, uma das atribuições do Banco FDE. A ideia é que esta é uma ferramenta que democratiza a informação e dilui o poder, uma vez que qualquer integrante pode acessar as informações referentes aos trabalhos desenvolvidos pelo coletivo que integra em qualquer momento, a partir de um computador e pode, com isso, tomar decisões apropriando-se das informações na extensão em que necessita em um determinado momento.

Além disso, os TECs são uma fonte valiosa de informações sobre o andamento da organização, permitindo que em poucos dias se tenha um mapeamento geral de tudo o que é desenvolvido pelos coletivos integrantes nos quatro cantos do país. Para isso, quando os coletivos utilizam os TECs para a sua gestão interna, são orientados a retornar com a planilha preenchida, e as modificações feitas na sua estrutura e/ou conteúdo, para um Banco de Tecs, onde ficam disponíveis todas essas planilhas com suas alterações, as quais podem ser úteis para outros coletivos. Sobre isso, Isis Maria, integrante do Fora do Eixo, comenta:

Qualquer coisa que o coletivo queria modificar ou acrescentar nesse modelo é legal que ele faça e ele compartilha depois, então ajuda aquele coletivo que já está lá há muito tempo quebrando cabeça numa coisa que não consegue resolver, e aí aquele coletivo que criou uma nova aba lança aquilo pra rede e ele pode ter inventado a roda pra um monte de pessoas. Da mesma forma que a gente foi modificando estes TECs ao longo do tempo, enxugando pra facilitar a vida, a galera pode fazer a mesma coisa porque os modelos não são engessados e a gente trabalha nesta troca continuamente (ISIS MARIA).

Dessa maneira, o que pode ser valioso na construção de soluções para questões enfrentadas por um coletivo pode ser útil para outros. Como ferramenta, os TECs são vistos como meios para uma melhor gestão dos coletivos e do circuito como um todo e para o compartilhamento do conhecimento e da tecnologia gerada nos coletivos, e não como um fim em si. Outro ponto é que com isso o circuito consegue viabilizar um grande movimento de estímulo aos cerca de 2.000 integrantes que se dedicam integralmente ao Fora do Eixo atualmente. Considerando a escassez de recursos financeiros, quando um destes agentes aciona os TECs e verifica a diversidade de ações e projetos sendo levados a cabo nas mais longínquas localidades do país, há um fortalecimento dos seus ideais frente à causa abraçada.

Pode-se afirmar, assim, que o compartilhamento massivo de informações e o acesso irrestrito a elas por parte de quaisquer integrantes do movimento é um ponto importante, no caso do Fora do Eixo, para a manutenção das cadeias equivalenciais e para o fortalecimento das demandas de forma transversal, ou seja, na medida em que uma demanda se fortalece estruturalmente, ela acaba por fortalecer as demais.

Na história do FDE, os TECs foram criados inicialmente para dar suporte ao funcionamento de uma das tecnologias mais importantes para a evolução e manutenção do circuito: a moeda complementar, que no Fora do Eixo tem o nome de ‘Card’. A moeda complementar tem sido fundamental tendo em vista o contexto de escassez de recursos, principalmente financeiros, enfrentada até hoje pelos coletivos nas suas ações locais e pelo circuito como um todo no cenário nacional. A história contada por Talles Lopes ilustra bem que o início da moeda complementar se deu em torno da troca de serviços, no Espaço Cubo, em Cuiabá (MT):

E aí num dia, teve um diálogo com o pessoal do movimento hip-hop, na casa do coletivo Espaço Cubo em Cuiabá, e eles estavam mostrando a internet pro movimento hip hop, e o movimento hip hop estava negociando a gravação de uma coletânea. E no meio da apresentação da internet, corta a luz da casa! E o pessoal

do mov. hip hop falou - “ó velho, na boa, muito interessante isso mas, sem luz nada acontece...mas é o seguinte, a gente pode fazer um jogo aqui, se vocês quiserem, a gente liga essa luz agora, e vocês trocam a gravação com a gente! A gente vai lá, faz um gato na luz, liga a luz e aí vocês dão a gravação pra gente. E nessa percebeu-se que poderíamos começar a trocar os serviços (TALLES LOPES).

Dríade Aguiar conta que no início o coletivo Espaço Cubo foi desenvolvendo toda uma estrutura para viabilizar a produção cultural local como estúdios de gravação e ensaio, produção de eventos e de comunicação, por exemplo. Mas, um tempo depois, isso já não era suficiente para manter a cadeia da cultura em atuação na cidade. Ela conta que logo surgiu a demanda por pagar as bandas, pois elas ensaiavam, divulgavam, gravavam, mas não recebiam pelos shows que faziam, tendo em vista a escassez de recursos financeiros para viabilizar todo o processo. Percebendo que a cena independente era permeada por um sistema de auxílio, de ajuda, muito atuante, os integrantes do Espaço Cubo passaram a se dar conta que esta ajuda que viabilizava muitas das ações realizadas na cena local poderia ser contabilizada como uma forma complementar de remuneração. A partir daí, todo trabalho, produto, serviço prestado pelo ou para o coletivo passou a ser contabilizado em horas e sistematizado em moeda. Dríade Aguiar dá um exemplo:

Então se você faz um ensaio, vai pagar por este ensaio de 2 horas digamos que cada hora 20 reais, duas horas dá 40. A banda que não tem um sustento da musica ela não tem 40 reais de três em três dias para pagar o ensaio, então já cria um debito com o Cubo que tem o espaço de ensaio. E aí na hora que a gente queria contratar o show, a cadeia ainda não tinha grana suficiente e circulação para pagar um show por mês daquela mesma banda, sendo que tinha cinco bandas na cidade, então tinha cinco shows, tinha show toda semana, então não tinha contabilidade pra manter isso. Com o *Cubo Card*, já que não tinha a grana a gente começou a pagar em serviço mesmo e aí que a gente percebe que foi um sistema que fechou com perfeição, porque você vai lá, faz o show e recebe 400 *Cubo Cards* e você vai gastando ele em ensaio, em assessoria de imprensa, na gravação, e é um novo jeito de a banda se sustentar e sustentar a sua música (DRÍADE AGUIAR).

Com o tempo, o *Cubo Card* passou a abranger papelaria, pedreiro, restaurante, loja de roupa, ônibus, agência de turismo, toda uma cadeia de serviços. A organização destas trocas era mantida por meio de um extrato virtual com as áreas de crédito (serviços prestados) e débito (serviços/produtos utilizados) compartilhado com todos os envolvidos, assim, por exemplo, a banda em tempo real poderia ver como estão seus extratos. Em 2008 o Espaço Cubo passou a imprimir a moeda e fez o seu lançamento no primeiro Congresso Fora do Eixo, que ocorreu em Cuiabá, durante o festival Calango.

Com isso, aponta Dríade Aguiar, outros coletivos que vieram para o congresso viram a moeda impressa, em circulação, e isso os estimulou a voltarem e implementarem essa tecnologia nas suas cidades de origem, como uma solução que estava sendo dada em uma determinada realidade para um problema comum à maioria dos coletivos: a falta de recursos financeiros. Na visão de Atilio Alencar, a aplicação da moeda em diferentes coletivos e seu funcionamento indicavam que sua existência poderia dispensar os grandes mediadores, e o circuito poderia gerenciar diretamente as trocas com diversos atores, com base em uma política de remuneração equânime ao longo de toda a cadeia produtiva.

Isis Maria destaca que dentro do circuito as trocas são uma forma muito utilizada e que a sistematização disso numa moeda facilita a percepção das pessoas acerca daquilo com o que contribuem e com o que se beneficiam na organização. Além disso, a existência da moeda fomenta um maior número de atividades entre os coletivos, mobilizando mais atores no processo.

O sistema da moeda complementar é organizado sobre a quantidade de horas trabalhadas, independente do conteúdo/complexidade da atividade. Internamente, a valorização do *Card* é feita em reais, numa proporção na qual 1 *Card* é igual a 1 Real. O *Card* é a moeda complementar do circuito como um todo, mas cada coletivo é estimulado a ter a sua moeda própria, para poder articular as relações com parceiros e fornecedores locais. Há também o estabelecimento do valor da hora trabalhada, o qual durante os cinco primeiros anos do circuito foi de R\$ (ou *Card*) 20,00 e recentemente passou para R\$ (ou *card*) 50,00 a hora. Assim, a pessoa que está, por exemplo, operando a transmissão de um evento ao vivo pela Internet, trabalha por duas horas, recebe 100 *cards* por estas duas horas. O integrante de um coletivo que está elaborando um projeto para um edital do Ministério da Cultura dedica duas horas a este trabalho, contabiliza 100 *cards* por este trabalho. O integrante do coletivo que está descarregando a cerveja de um caminhão para o evento que será realizado naquele dia, trabalha por duas horas, contabiliza 100 *cards* por este trabalho. Atualmente, nove coletivos trabalham com moeda complementar em sua versão física, dezessete utilizam versões virtuais, controlando sua distribuição por extratos, e quarenta coletivos estão no processo de lançamento da sua respectiva moeda complementar.

A valorização por hora trabalhada e não por tipo de serviço prestado torna equânimes os diferentes trabalhos desenvolvidos dentro da organização. Estabelece equivalências entre a relevância de toda e qualquer tarefa que seja desempenhada dentro do circuito, seja a gestão da hospedagem das bandas em uma Casa Fora do Eixo, seja o planejamento do encontro anual da organização. Os trabalhos são diferentes, carregam consigo uma carga diferente de conhecimento e de experiência para poderem ser realizados, mas dentro do circuito são considerados equivalentes.

Ao estabelecer um valor de hora que vale para todo o qualquer trabalho realizado dentro do circuito, o FDE torna concreta, traz para a vida cotidiana, uma noção de igualdade e de equivalência na relevância do que é desenvolvido pelas pessoas. Aqui, a equivalência não se exprime pela identificação de demandas não atendidas (LACLAU, 2011), mas sim na afirmação da equiparação entre estas demandas dentro do sistema discursivo, como já se pôde perceber no modo de organizar que garante às diferentes frentes temáticas espaço e representatividade dentro do sistema. Neste contexto, nas entrevistas que realizamos com Talles Lopes e Atilio Alencar, eles exemplificaram esta dinâmica com um lema que é muito importante para o circuito que é “artista igual pedreiro”.

Para Atilio Alencar, na atual conjuntura não é mais possível deslocar o artista de uma cadeia cultural muito mais complexa para estar no palco simplesmente. Talles Lopes entende que pra construir novas estruturas, é preciso que todos sejam tratados de forma igualitária nas relações de trabalho:

Não dá pra ter o produtor de um jeito, o técnico de um jeito e o artista continuar naquela perspectiva do gênio, no seu pedestal, que ali ele se envolve com aquela estrutura, que ele só sai de casa se ele tiver essa e essa e essa condição, e a gente foi fazendo um processo de puxar pra realidade pra mostrar que existe uma ilusão que foi construída por essa grande indústria do o que que é esse artista, como ele tem que se comportar, e como ele tem que ser visto e inserido, etc. (TALLES LOPES).

O fato de o circuito concentrar internamente os meios de produção, comercialização e consumo, não dependendo da mediação do dinheiro para realizar estes processos, é bastante simbólico, fortalece os agentes que fazem parte do sistema. Além disso, representa um empoderamento dos indivíduos e dos grupos que conseguem realizar o seu trabalho independentemente do suporte de uma estrutura hegemônica.

Conseguem trabalhar com o que querem e gostam. Conseguem obter disso as condições de sua vida material.

Esta construção coletiva da viabilidade material do circuito tem no Caixa Coletivo a sua expressão mais radical. O caixa coletivo é a forma como, em parte dos coletivos ligados ao FDE, os membros que se dedicam integralmente às atividades dos coletivos lidam com as finanças. Talles Lopes explica como funciona:

Você tem um único caixa, então você não tem uma remuneração, e as pessoas sobrevivem a partir desse caixa coletivo, e aí você não mais estabelece mais uma relação individualizada. Você tem um montante de grana aqui e esse montante de grana tem que dar pra esse número X de pessoas possam sobreviver e as demandas são trazidas para serem discutidas coletivamente. Eu preciso trocar meu tênis, se a gente tiver muito dinheiro, você vai comprar um nike, se tiver pouco dinheiro você vai comprar um bamba (TALLES LOPES).

Nesta perspectiva, toda a renda obtida, seja ela por meio de um trabalho prestado pelo coletivo, seja por um trabalho individual que um dos integrantes realizou, é direcionada para um caixa único, ao qual todos os membros tem acesso de acordo com as suas necessidades e com os pactos estabelecidos coletivamente. As dezessete pessoas que moram na Casa Fora do Eixo São Paulo, por exemplo, convivem com esta dinâmica. Há uma única conta bancária e cada um dos moradores tem um cartão para a movimentação da conta. A exigência, pactuada entre todos, é que se anote num livro caixa, que fica em cima do caixa “físico” onde fica o dinheiro para as despesas do dia a dia, tudo o que é gasto e que se discrimine exatamente no que foi gasto. Isis Maria explica que isso é necessário para que se consiga saber de quanto se dispõe para a definição de prioridades: a conta de luz, o supermercado, os computadores, o evento que vai ser feito na próxima semana.

A fonte da renda deste caixa é o desenvolvimento de atividades como produção de eventos, trabalho de comunicação, venda de shows, entre uma infinidade de diferentes ações realizadas pelos coletivos. Os editais voltados para projetos culturais, sejam eles federais, estaduais ou municipais, também têm importância neste processo, assim como os esporádicos patrocínios de empresas privadas. Segundo dados do próprio Fora do Eixo, 60% dos recursos movimentados por eles são oriundos das atividades desenvolvidas pelos coletivos, seja em moeda corrente ou em moeda complementar.

Para Isis Maria , assim como entendem Talles Lopes e Atílio Alencar, o caixa coletivo potencializa as ações do coletivo, porque tudo o que se arrecada é direcionado para uma conta única, há mais pessoas trabalhando em prol de um único objetivo que é a manutenção e o desenvolvimento do coletivo. Além disso, o caixa coletivo é uma experiência de compartilhamento que extrapola o compartilhamento de informações e de tecnologias. A sobrevivência individual, e a condição desta sobrevivência, está atrelada ao que o coletivo consegue realizar. Isis Maria diz que isso é um trabalho de desapego:

é um trabalho mesmo de desapego aqui. Existe toda uma cultura onde a gente cresceu pra ter um ótimo emprego, (...) dessa cultura de acúmulo, de querer ser um medico, um advogado, alguma coisa dispersa, até isso te trazendo um prazer, uma satisfação pessoal, mas entender que você consegue dessa forma (caixa coletivo) atender todas as suas necessidades sem precisar desse tipo de acúmulo. **Aqui na casa a gente não acumula grana, mas todo mundo tem tudo o que precisa.** (...) a gente consegue conviver muito bem no coletivo com todo mundo e com um respeito muito grande pela individualidade de cada um, das necessidades individuais de cada um (ISIS MARIA. Grifo nosso).

Quando a despesa está fora destas questões cotidianas, como quando alguém precisa comprar um tênis, por exemplo, o gasto é debatido com todos no coletivo. Quando Avner Andrade, morador da Casa Fora do Eixo São Paulo morava em Uberlândia e integrava o coletivo Goma, a faculdade dele era paga pelo Caixa Coletivo, o mesmo caixa que paga a escola dos dois filhos de uma das integrantes do mesmo coletivo, conforme o relato de Bianca Lima, integrante do FDE. Não há um critério pré-estabelecido, tudo é debatido e, de acordo com as possibilidades do coletivo e as necessidades das pessoas, as decisões são tomadas. Para Talles Lopes, isso é possível porque as pessoas que entram na dinâmica do Caixa Coletivo reconstroem a visão de suas buscas com o seu trabalho no coletivo. Segundo ele:

Quando você sai da perspectiva que só pensa em você; quando você sai da perspectiva que o ser bem sucedido é ganhar dinheiro e que se você não tiver o carro do ano, se você não tiver morando num apartamento muito legal, você não é um cara que se realizou, já facilita muito você pensar na sustentabilidade! Porque se você estiver trabalhando pra todo mundo ficar rico ia ser bastante complicado! Mas se todo mundo tiver trabalhando pra que todo mundo possa continuar fazendo o que quiser fazer, já é mais fácil (TALLES LOPES).

Para entender melhor o caixa coletivo, é preciso também compreender outra tecnologia desenvolvida pela organização: a sede moradia. Em alguns momentos falamos

da Casa Fora do Eixo São Paulo (CAFE SP), a sede moradia que conhecemos pessoalmente, mas esta prática existe em outros coletivos. Em 2012, a dinâmica era utilizada por vinte e três coletivos. Com a sede moradia, todos os integrantes do núcleo durável de um coletivo vivem e trabalham no mesmo lugar. Compartilham, além do caixa coletivo, a casa, o cotidiano, a vida.

A CAFE SP, apesar de ser um grande sobrado antigo situado no bairro do Cambuci, é extremamente simples. A mobília, a cozinha, o pátio, tudo lembra uma república de estudantes. Na parte externa da casa, os muros sustentam diversas imagens feitas em grafite. A circulação de pessoas é constante e intensa: equipe da Gabi Amarantos, a musa do tecnobrega paraense, organizando uma entrevista; equipe da Revista Fórum organizando uma festa que vai acontecer no sábado; banda Medulla, em hospedagem solidária, assistindo na TV o programa que gravou para a MTV; outra banda, argentina, chegando com seis integrantes para hospedagem solidária. Na parede da cozinha, enquanto Bianca Lima prepara o almoço para todos, moradores e hóspedes, a informação: “Hoje somos 24 moradores”.

A lista de moradores da casa muda com frequência. As demandas do circuito estão em constante movimento e, com a consolidação da CAFE como um instrumento de gestão do FDE, percebeu-se que essa era uma tecnologia que deveria ser replicada em outros territórios, ampliando a capacidade de atuação da organização em outras regiões. Com isso, muitos dos agentes que estavam em São Paulo foram deslocados para estas outras cidades a fim de implementar as CAFES em outras regiões do país. Assim foram surgindo casas em Porto Alegre (RS), Fortaleza (CE), Belo Horizonte (MG), Belém (PA), Anápolis (GO) e outras cidades como Brasília (DF), a mais recente.

Isis Maria entende que a moradia coletiva é uma tecnologia de gestão pois reduz os custos. No caso da CAFE SP, se cada um fosse alugar um lugar para morar, seriam dezesseis contas de aluguel, de luz, de água, de telefone, de internet. Outro aspecto é que o fato de todos morarem e trabalharem no mesmo local facilita a comunicação entre eles.

Na nossa vivência na CAFE SP, entendemos a casa como uma tecnologia de gestão. Mas além dos aspectos de gestão, como os custos e a comunicação, percebemos que a moradia coletiva tem uma grande importância simbólica para os que moram lá e

para outros coletivos que integram a organização, além de fomentar o surgimento de novos. Dríade Aguiar comentou que depois do estabelecimento da casa de São Paulo, em janeiro de 2011, surgiram coletivos como o coletivo Roda Torta, de Itu, o Sumo Cultural, de Salto, que, no entendimento dela, foram coletivos que surgiram a partir do entendimento da importância do que estava acontecendo em São Paulo.

A Casa Fora do Eixo constitui um ponto concreto da organização, um local físico, que amplia a visibilidade do circuito. A realização de eventos como o Domingo na Casa, evento colaborativo, semanal, totalmente gratuito, com churrasco, cerveja e shows de bandas do Fora do Eixo e/ou apresentações de teatro, e/ou exibições de filmes, movimentam a cena cultural da cidade lotando a casa todos os domingos. As parcerias que foram estabelecidas com o processo de formação da Casa também trazem maior visibilidade e representatividade para o circuito, como a parceria com a casa de shows Studio SP.

Em síntese, estes são alguns dos processos desenvolvidos pelo Circuito Fora do Eixo para a produção do seu organizar num contexto de resistência e contra hegemonia, desafiando a ordem dominante e estabelecendo uma forma de organização singular.

Reflexões Finais

Nos últimos meses, em especial desde as manifestações de Junho no Brasil, quando o Circuito Fora do Eixo ganhou maior visibilidade devido à articulação com o movimento de mídia independente Mídia NINJA (Narrativas Independentes Jornalismo Ação), uma série de críticas tem sido imputadas ao Fora do Eixo. Críticas estas articuladas por ex-integrantes do circuito e veiculadas por grandes empresas de comunicação, como a Revista VEJA, o jornal Folha de São Paulo e a revista Carta Capital, por exemplo.

Como pesquisadores e cientistas, temos nos posicionado no papel de observadores deste processo, analisando a dinâmica do Circuito frente aos novos debates que estão surgindo. Em que pese o potencial de reflexão que algumas destas críticas podem oferecer, entendemos que, no âmbito dos Estudos Organizacionais, o caso do Circuito Fora do Eixo nos permite evidenciar dinâmicas organizacionais características de uma organização de resistência. Não nos coube neste trabalho julgar o mérito, as

qualidades ou as deficiências das ações desenvolvidas pelo Circuito. Num olhar mais abrangente, ainda em aproximação, buscamos evidenciar a existência de um processo de produção da organização que se distancia da forma dominante de organizar, representada repetidamente pela forma da empresa.

No âmbito do trabalho realizado, alguns conceitos da TPD tiveram particular relevância para a compreensão da dinâmica do Fora do Eixo. A noção de hegemonia permitiu aproximarmo-nos das disputas que caracterizavam o contexto de surgimento do FDE, notadamente com a posição central ocupada pelo mercado no contexto cultural no Brasil. O conceito de deslocamento nos permitiu compreender a incapacidade da formação dominante em dar sentido às diversas experiências no campo da cultura, culminando na ruptura com os significados de cultura, artista e produção cultural que antes eram fixados, abrindo, ao mesmo tempo, a possibilidade para o surgimento de novos sentidos.

Os conceitos de lógica de equivalência e cadeia de equivalência permitiram compreender como, a partir de diferentes demandas de coletivos espalhados por todo o país, se construiu a percepção de que são todos diferentes facetas de uma mesma negativa por parte de um sistema opressor. O entendimento de ponto nodal como significante privilegiado ou ponto de referência em um discurso que agrupa um sistema particular de significados ou uma cadeia de significados foi fundamental para a compreensão do significante “Fora do Eixo” como um ponto de convergência e o processo no qual este significante passou a universalizar seu conteúdo particular, esvaziando-se de sentido para abarcar uma infinidade de possibilidades, dentro do campo cultural, e até mesmo fora dele, constituindo-se num significante vazio, conforme entendimento da Teoria do Discurso.

Quanto aos processos organizacionais desenvolvidas pelo FDE e seu distanciamento do organizar dominante, percebemos na organização traços de formalização, demonstrados pela preocupação com a elaboração do regimento interno, da carta de princípios, do organograma e da criação de regras para ingresso e permanência dos coletivos no circuito. Todos estes documentos e as referidas regras foram, e continuam sendo, elaborados de forma consensual por representantes de todos os coletivos que integram o Fora do Eixo, em conformidade com o sugerido por Parker

(2002). Elaborados pela primeira vez em 2009, estes documentos já tiveram suas definições coletivamente revistas mais de uma vez, em busca de adaptações às novas realidades que se constroem dentro do Circuito.

A formalização também aparece na utilização de editais para a seleção de pessoas, atendendo à necessidade de democratização das oportunidades criadas dentro do Circuito, de formar a tornar os processos públicos, transparentes e acessíveis a todos os interessados. Esta necessidade de organizar percebida pelo FDE vai ao encontro do proposto por Malatesta (1927), para quem a organização é a prática da cooperação e da solidariedade, uma condição natural e necessária da vida social, inextricável da sociedade humana e de todo o grupo que tenha algum objetivo a alcançar. O que importa é como organizar, rejeitando o hierarquismo. Moraes (2010) reforça esta perspectiva ao afirmar que as regras precisam estar disponíveis e serem conhecidas por todos, o que apenas pode acontecer se estão formalizadas. No entendimento da autora, a normalização da estrutura de um grupo não implica a imposição de um modelo de heterogestão.

Em contraposição à formalização, o Fora do Eixo não se constitui como uma organização formal, com CNPJ ou outro tipo de registro legal, apontando para uma postura anti-institucional, no mesmo sentido observado por Otto e Böhm (2006). Tampouco aceita como integrante do circuito nenhuma empresa, apenas associações ou outros tipos de organização da sociedade civil. O uso compartilhado e alternado de cerca de 17 registros por aproximadamente 200 coletivos pode ser visto como uma forma de recusa à propriedade nos termos definidos por Proudhon (1988), considerando que a posse de um CNPJ é um aspecto importante de identificação das organizações formais no nosso contexto institucional, viabilizando seu acesso a serviços oferecidos pelo Estado e a oportunidades proporcionadas pela iniciativa privada.

Em consonância com os achados de Otto e Böhm (2006) e Misoczky (2010), percebemos que há certa tendência à verticalização dentro do movimento, com a criação de instâncias deliberativas. Neste sentido, é importante destacarmos que a representação é uma forma encontrada pelo Fora do Eixo, com o seu crescimento, para garantir a participação das diversas vozes dos integrantes do circuito nos processos de tomada de decisão, mesclando assim atuação e decisão direta com representação, predominando a horizontalidade dentro do circuito.

A atuação direta se dá pela participação ativa dos membros nos seus respectivos coletivos, com a plena autonomia que estes têm na sua gestão. A representação ocorre com a formação dos colegiados, para cuja composição integrantes dos coletivos se auto indicam e são referendados em reuniões gerais. Os colegiados têm por base a distribuição geográfica do circuito Fora do Eixo, de forma que cada colegiado representa uma região do país e todos os colegiados têm o mesmo número de representantes, independente do número de coletivos que representam ou do número de pessoas que deles fazem parte, diluindo o poder em territórios equivalentes.

Com os processos de auto indicação dos membros para compor os colegiados, todo e qualquer integrante tem a oportunidade de integrar uma instância deliberativa, sendo que os assuntos discutidos nas instâncias deliberativas centrais como o PAN, são debatidos e deliberados desde as instâncias mais distantes, como os coletivos, passando pelos pontos de articulação municipais, estaduais e regionais antes de serem debatidos no PAN. A representação gráfica das instâncias deliberativas também é circular, evidenciando o distanciamento da noção de hierarquia, assim como Sullivan, Spicer e Böhm (2010) identificaram em seu estudo sobre a *Indymedia*.

A representação está acessível para qualquer integrante e tende a traduzir de maneira mais aproximada as necessidades e opiniões dos grupos locais. Além disso, existe uma série de mecanismos de debates, como as reuniões quinzenais, as listas de e-mail e as redes sociais, nos quais os assuntos são discutidos de uma forma bastante abrangente antes de serem encaminhados para decisão. Há uma restrição tácita à “fala sem lastro”, ou seja, no Fora do Eixo a participação e a fala são aceitas na medida da dedicação e contribuição do indivíduo para o coletivo, sendo que isso não está estabelecido em regras ou regimentos, mas é controlado socialmente pelo próprio grupo.

De encontro à tendência à verticalização, percebe-se a autonomia da qual os coletivos dispõem para tomar suas próprias decisões e definir sua atuação no nível local, assim como a autonomia dos agentes em seus respectivos processos de trabalho e na gestão que eles mesmos fazem dos coletivos, numa perspectiva de autogestão. Os níveis de coordenação assumidos nas frentes temáticas e frentes gestoras não estabelecem uma hierarquia em termos de trabalho, de forma que ninguém exerce autoridade sobre os demais. O integrante que assume a coordenação em uma determinada frente assume

tarefas operacionais em outras, gerando oportunidades para muitos executarem atividades de coordenação, ao mesmo tempo em que executam atividades operacionais em outros processos. Com isso, pode-se afirmar que os processos gerenciais são predominantemente horizontalizados, percepção reforçada pela tomada de decisão coletiva e pela abertura à participação nos colegiados e instâncias deliberativas, no mesmo sentido que propõe Misoczcy (2010).

As decisões, assim como os documentos elaborados no Congresso de 2009 no Acre, são tomadas predominantemente por consenso em todas as esferas do Fora do Eixo, seja nos coletivos, seja nas reuniões do PAN com mais de 120 pessoas. As decisões tomadas de forma coletiva e com base em consensos têm como suporte principal o compartilhamento massivo de informações, convergindo com as características observadas no estudo de Mendonça e Böhm (2010). Todos os documentos relacionados ao Fora do Eixo ficam disponíveis em uma base que pode ser acessada a qualquer momento, por qualquer integrante do circuito. Da mesma forma, os TECs, mecanismos nos quais são registrados relatórios gerenciais, planilhas de organização de eventos, movimentações do Banco Fora do Eixo, também ficam acessíveis para os coletivos e seus membros, que as utilizam e depois atualizam com as suas informações, num processo constante de renovação do modo de fazer as coisas na organização com base nas experiências cotidianas de experimentação, acerto e erro.

As sedes-moradia, adotadas por mais de vinte coletivos Fora do Eixo, são experiências que intensificam as atividades de comunicação entre os membros e o compartilhamento dos modos de vida, criando um modo de vida peculiar ao FDE. São comunidades de aprendizagem, vivência e prática, nas quais o aprender acontece concomitante ao fazer e a vida individual é subordinada à vida coletiva e a seus objetivos mais amplos, num sentido menos individualista e mais coletivista, em oposição ao individualismo moderno (DUMONT, 2001)

No mesmo sentido, o caixa coletivo traz as questões coletivas para um nível bastante individual, no qual cada integrante precisa ter a responsabilidade na forma de utilizar os recursos os quais, embora tenha autonomia para sua aplicação, são de propriedade coletiva e, portanto, precisam ser devidamente registrados e justificados. Aliás, a noção de propriedade é bastante difusa nestes espaços, tendo em vista que o

espaço e os recursos de trabalho são de posse de todos, a residência é de posse de todos e os recursos materiais são de posse de todos. Ainda com esta tônica, a moeda complementar, o CARD, garante sustentabilidade ao circuito e converte o pressuposto moderno da escassez (SAHLINS, 1972) em uma vivência de abundância. Por seu intermédio, a equivalência da remuneração por hora trabalhada implica a valorização equivalente do trabalho, de forma que todo trabalho é considerado de igual importância para o Fora do Eixo.

O estabelecimento das frentes temáticas e o compartilhamento que elas fazem da gestão do circuito garante às diferentes demandas aglutinadas em torno do Fora do Eixo um espaço representativo nas definições de ações e encaminhamentos do circuito, mantendo a cadeia de equivalências conectada. A atuação inter-relacionada de diferentes demandas faz com que potencialize os resultados da outra, numa relação onde todos saem beneficiados, característica que não se verifica nos movimentos analisados por Otto e Böhm (2006) e Griggs e Howarth (2000), os quais evidenciaram as dificuldades dos movimentos observados na Bolívia e no Reino Unido, respectivamente, em manter as diferentes demandas conectadas em torno de um sentido compartilhado.

Consideramos relevante a afirmação de Böhm (2006) para quem o modelo hegemônico de organização é caracterizado por uma visão de organização que não pode ser desconectada do gerencialismo e do capital global, de forma que o conceito de organização é costumeiramente restrito para a descrição do que está se passando dentro e em torno de instituições gerencialistas, empresas e locais e trabalho, posicionando claramente organização como uma entidade formal dentro de estruturas estabelecidas da modernidade e do capitalismo. Esta maneira racional e formal de situar a organização tem sido a ideologia predominante da teoria organizacional, numa visão que Böhm compartilha com outros autores, como Clegg (1998) e Parker (2002), por exemplo. Neste sentido, nosso trabalho evidencia a existência de processos de organização que se distanciam do modelo dominante. Como afirma Misoczky (2010, p.33) “organizar é produzir socialmente modos de cooperação, sempre instáveis e em movimento”.

Neste sentido, evidenciamos a presença de processos de organização em organizações de naturezas múltiplas. Mais do que perceber o organizar em outros espaços, estes estudos tem demonstrado que não é apenas o espaço que se amplia e se

multiplica. As dinâmicas são diversas, os pressupostos são diversos, os objetivos são diversos e, por consequência, o resultado social e concreto que se produz é diverso. Entendemos que o reconhecimento desta diversidade é um passo fundamental para a produção de estudos organizacionais comprometidos com a realidade social que nos cerca.

Referências

- BARCELLOS, R. DELLAGNELO, E. A Teoria Política do Discurso como abordagem para o estudo das organizações de resistência: reflexões sobre o caso do Circuito Fora do Eixo. *O&S*, v.21, n.70, p.405-424. Salvador, jul/set, 2014.
- BARROS, M. *The emergence and constitution of the human rights movement and discourse in Argentina*. PhD thesis, Department of Government, University of Essex, 2008.
- BÖHM, S. *Repositioning organization theory*. New York: Palgrave MacMillan, 2006.
- BRÜSEKE, J. A descoberta da contingência pela teoria social. *Soc.estado*, Brasília, v. 17, n. 2, p. 283-308, jul/dez 2002.
- BURITY, J. 1997. *Desconstrução, hegemonia e democracia: o pós-marxismo de Ernesto Laclau*. Disponível em: <bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/nabuco/joan7.rtf>. Acesso em 15 de março de 2011.
- CHANLAT, J. *Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CORDEIRO, A.; MELLO, S. Teoria do Discurso Laclauniana: Uma mediação entre teoria crítica e prática política. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro: Anpad. 2010.
- COOPER, R. BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Organizations Studies*, v. 1, n. 9, p.91-112, jan. 1988.
- DUMONT, L. *Homo aequalis*. Bauru, SP: EDUSC, 2000.
- ESCOBAR, A. Beyond the Third World: imperial globality, global coloniality and anti-globalisation social movements. *Third World Quarterly*, v. 5, n. 1, 2004.
- FORA DO EIXO. *Regimento Interno*. Site do Circuito Fora do Eixo, 2009. Disponível em: <https://docs.google.com/fileview?id=oB3YsoB2jKJs-MDk1YjNjMzgtZjhhMiooMWFkLWJmN2UtMjcyZDFhZWQ2N2Jh&hl=pt_BR>. Acesso em: 02 Agosto 2011.
- _____. *Modo de organização* Circuito Fora do Eixo. 2011. Disponível em <https://docs.google.com/Doc?docid=oAXYsoB2jKJs-ZGhwdGc1NXRfNDcwc3JweHdoY3I&hl=en_US&pli=1>. Acesso em 04/08/2011.

- _____. *Proposta de regimento interno 2012*. Disponível em <<https://docs.google.com/document/d/12Jr8vbbIIDNNqMq5DcreTNoVOZYu5r6DvN3CUoTG4XM/edit>> . Acesso em 12 de abril de 2012
- GODOY, S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- GRIGGS, S., HOWARTH, D. Populism, localism and environmental politics: the logic and rhetoric of the Stop Stansted Expansion campaign. *Planning Theory*. v.7. p.123-144, 2008.
- _____. New environmental movements and direct action protest: the campaign against Manchester Airport's second runway. In: HOWARTH, D.; NORVAL, A.; STAVRAKAKIS, Y. *Discourse theory and political analysis: identities, hegemonies and social change*. New York: Manchester University Press, 2000.
- HOWARTH, D. *Discourse*. New York: Open University Press, McGraw Hill Education, 2000.
- HOWARTH, D., NORVAL, A., STAVRAKAKIS, Y. *Discourse theory and political analysis: identities, hegemonies and social change*. New York: Manchester University Press, 2000.
- LACLAU, E. *Emancipação e diferença*. Rio de Janeiro: UERJ, 2011.
- LACLAU, E.; MOUFFE, C. *Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics*. 2. ed. London: Verso, 2001.
- MENDONÇA, D. A noção de antagonismo na ciência política contemporânea: uma análise a partir da perspectiva da teoria política do discurso. *Ver. Sociol. Polít.* n.20, p.135-145. Curitiba: jun, 2003.
- _____. A teoria da hegemonia de Ernesto Laclau e a análise política brasileira. *Ciências Sociais Unisinos*. v.43, n.3, setembro/dezembro, 2009.
- MENDONÇA, P.; BÖHM, S. The organization of counter-hegemonic movements and the struggle for rural development in Sertão. *Draft paper presented at EMLYON Business School*. [S.l.]: [s.n.]. October, 2010.
- MISOCZKY, M. Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis libertadora. In: MISOCZKY, M.; FLORES, R.; MORAES, J. *Organização e práxis libertadora*. Porto Alegre: Dacasa, 2010.
- MISOCZKY, M. B. S. Resisting neocolonial development: Andalgalá's people struggle against megaminig projects. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 311-339, Junho 2013.
- MISOCZKY, M.; FLORES, R.; BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. *O&S*, v. 15, n. 45, Abr-Jun 2008.
- MISOCZKY, M.; FLORES, R.; MORAES, J. *Organização e práxis libertadora*. Porto Alegre: Dacasa, 2010.
- NORVAL, A., Trajectories of future research in discourse theory. In.: *Discourse theory and political analysis: identities, hegemonies and social change*. New York: Manchester University Press, 2000.
- OTTO, B.; BÖHM, S. "The people" and resistance against international business: the case of bolivian water war. *Critical perspectives on International Business*, v. 2, n. 4, p. 299-320, 2006.

PARKER, M. *Against management: organization in the age of managerialism*. Cambridge: Polity, 2002.

PROUDHON, P. *O que é a propriedade?* São Paulo: Martins Fontes, 1988.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SAHLINS, M. *Stone age economics*. New York: Aldine, 1972.

SANTOS, B. Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna. *Estudos Avançados*, [S.L], v. 3, Mai-Ago 1998.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico. In: VÁRIOS. *Os economistas*. São Paulo: Abril Cultural, 1992.

SPICER, A.; BÖHM, S. Moving management: theorizing struggles against the hegemony of management. *Organization Studies*, v. 11, n. 28, p. 1667-1698, 2007.

SOLÉ, A. *¿Qué es una empresa ?* Construcción de un idealtipo transdisciplinario. Working Paper. Paris, 2004.

SULLIVAN, S.; SPICER, A.; BÖHM, S. Becoming global (un)civil society: counter-hegemonic struggle and the Indymedia network. *Globalizations*. v. 8, n. 5, p. 707-717, 2011.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da UnB, v. 1, 2004.

YOUNG, Z.; BÖHM, S. *Dis/organizing global alternative media: the case of ifiwatchnet.org*. Draft paper presented at the Social Movements Conference. Manchester. 2007.

