

ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE UMA COOPERATIVA DE MÍDIA SOCIAL

Thais Vargas da Silva (UFRGS) - thaisvargas23@yahoo.com.br

Resumo:

Tendo em vista que estudos a respeito das chamadas organizações alternativas estão surgindo gradativamente, revelando um contraponto à noção de que toda organização deve ser burocraticamente organizada e que o seu respectivo “tipo ideal” é capaz de entender qualquer experiência organizativa, este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: As práticas organizacionais da Catarse - coletivo de comunicação podem caracterizá-la como uma organização alternativa? A pesquisa, que teve como método utilizado o Estudo de Caso, foi realizada a partir de análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação simples. Os dados coletados através de entrevistas, observação e consulta a documentos foram avaliados a partir de um quadro analítico construído pela pesquisadora, o qual foi utilizado como parâmetro para poder responder ao problema de pesquisa. Os resultados apontam que a Cooperativa Catarse pode ser considerada uma organização alternativa, pois são mínimos os traços burocráticos encontrados em suas práticas organizacionais. Ao mesmo tempo, é fenômeno importante e que merece ser aprofundado, a forma como esta ou outras organizações lidam com a sua contradição constituinte de ter que alternar permanentemente práticas alternativas com constrangimentos burocráticos que se impõem à sua existência formal.

Palavras-chave: *práticas organizacionais; organização alternativa; Coletivo Catarse.*

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

ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE UMA COOPERATIVA DE MÍDIA SOCIAL

Autor: Thais Vargas da Silva

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ Departamento de Ciências Administrativas – DCA

E-mail: thaisvargas23@yahoo.com.br

RESUMO: Tendo em vista que estudos a respeito das chamadas organizações alternativas estão surgindo gradativamente, revelando um contraponto à noção de que toda organização deve ser burocraticamente organizada e que o seu respectivo “tipo ideal” é capaz de entender qualquer experiência organizativa, este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: As práticas organizacionais da Catarse - coletivo de comunicação podem caracterizá-la como uma organização alternativa? A pesquisa, que teve como método utilizado o Estudo de Caso, foi realizada a partir de análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação simples. Os dados coletados através de entrevistas, observação e consulta a documentos foram avaliados a partir de um quadro analítico construído pela pesquisadora, o qual foi utilizado como parâmetro para poder responder ao problema de pesquisa. Os resultados apontam que a Cooperativa Catarse pode ser considerada uma organização alternativa, pois são mínimos os traços burocráticos encontrados em suas práticas organizacionais. Ao mesmo tempo, é fenômeno importante e que merece ser aprofundado, a forma como esta ou outras organizações lidam com a sua contradição constituinte de ter que alternar permanentemente práticas alternativas com constrangimentos burocráticos que se impõem à sua existência formal.

Palavras-Chave: práticas organizacionais; organização alternativa; Coletivo Catarse.

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980 o neoliberalismo¹, que pode ser definido como um “modelo de dominação de classe adequada às relações econômicas, sociais e ideológicas contemporâneas” (SADER; GENTILI, 2003, p.146), chegou ao auge da sua

¹ Pode ser chamado também de ultraliberalismo em função da radicalidade tanto dos pressupostos desta doutrina como da forma de agir dos seus adeptos. DASSO Jr. (2006).

operacionalização em função da crise do capitalismo² e do fenômeno da globalização³, podendo ser considerado, uma nova fase do capitalismo mundial. Desta maneira, se pode afirmar que o sistema capitalista ganhou força e passou a ser a maneira dominante de gerenciar e articular o modo de produção, negando e “marginalizando” outras formas de experiência organizacional.

Apesar de termos a burocracia como um instrumento da dominação capitalista e como a forma dominante de organização do trabalho, nos últimos anos tem sido mais visível nas discussões de Estudos Organizacionais uma nova perspectiva de organização, trazendo consigo outra opção de organizar, as chamadas organizações alternativas. Esta nova perspectiva tem como pressuposto negar as formas dominantes de organização, propor novas maneiras de conduzir este processo. Contrapondo-se à organização dominante, as organizações alternativas têm por base o princípio da autogestão, que prevê tomada de decisões coletivas, desprovidas de interesses e valores pessoais, baseando-se em critérios coletivos (MISOCZKY; MORAES; FLORES, 2010).

Considerando o contexto acima, temos como objeto de estudo a Catarse – Coletivo de Comunicação que, segundo sítio eletrônico⁴, é um coletivo de comunicação organizado nos princípios do cooperativismo, da autogestão e da economia solidária, podendo neste sentido, integrar o campo das organizações alternativas. Desta forma, o presente artigo apresenta resultado de pesquisa que se orientou pela pergunta: As práticas organizacionais da Catarse-Coletivo de Comunicação podem caracterizá-la como uma organização alternativa? O objetivo geral foi identificar se as práticas organizacionais encontradas na Catarse poderiam caracterizá-la como uma organização alternativa, a partir de um modelo analítico desenvolvido na pesquisa e que é apresentado na seção seguinte, na qual expomos o referencial teórico que orientou a investigação. Além dessa seção, o artigo ainda apresenta outras seções dedicadas à apresentação do método de pesquisa e à análise do caso estudado, finalizando com algumas considerações e propostas de continuidade em outras pesquisas.

² Rompimento da paridade ouro-dólar em 1972, aumento da taxa de juros do governo americano, crise do petróleo, com a promoção de elevações nos preços internacionais do produto, criando sérias dificuldades para os países importadores. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2759:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 09 de setembro de 2015.

³ Fenômeno que compreende as movimentações da economia global, a partir do final da década de 1970 e início da década de 1980, sobretudo as movimentações financeiras, na tentativa de expansão dos mercados, valendo-se, para isso, de avanços tecnológicos, objetivando garantir a sobrevivência do capitalismo. DASSO Jr. (2006).

⁴ Catarse- coletivo de comunicação. Disponível em: <<http://coletivocatarse.com.br/home/>>. Acesso em 07 de setembro de 2015.

1. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica está dividida em duas subseções, as quais se fazem necessárias para melhor compreensão do objeto de pesquisa e para nortear o andamento do trabalho. Na primeira seção são construídos os dois modelos de organização abordados na pesquisa (burocrático e alternativo). A segunda seção trata das diferenças entre os dois modelos, a fim de fazer uma construção de um quadro comparativo, a partir das suas características, que servirão de instrumento de análise para o caso estudado.

1.1 CONCEITUAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO DOMINANTE E ORGANIZAÇÃO ALTERNATIVA

Diferentes culturas englobam o contexto organizacional ao redor do mundo. Nos países ocidentais a cultura que se firmou a partir da Revolução Industrial, segunda metade do século XVIII, no âmbito organizacional, foi o engrandecimento da eficiência dos processos de trabalho. Pode-se dizer que a maneira atual de organizar se integra ao modo de produção capitalista, que “pressupõe a separação entre capital e trabalho e entre produtores e meios de trabalho, bem como a reprodução das classes em que socialmente se expressa” (MOTTA, 1981 p. 12). A burocracia pode ser simplificada e caracterizada pelo excesso de padronização, diferenciação e desqualificação de cargos, e incorporação de regulamentos na administração organizacional, bem como concentra essa regulamentação nas chefias e supervisores, detentores de poder de decisão.

Neste sentido, as organizações dominantes podem ser conceituadas através das formas de organizar burocráticas, que se constituem em espaços dominados pela lógica de mercado, com valores e perspectivas que incorporam diversas esferas da vida humana, como a individualidade e o controle, e que se legitimam como um modelo ideal. Tendo o mercado como força central, negam outra possibilidade de construção organizacional, a burocracia é vista como única e necessária para se viver. Esse tipo de organização é aqui chamada de dominante pelo fato de se caracterizar como o modelo dominante nos espaços organizacionais, principalmente no mundo empresarial, em que o predomínio de valores de competição, do consumo e da efetividade dos processos estão naturalizados como

fundamentais para suas tomadas de decisões, configurando assim, a reprodução de um discurso único de individualidade e de dominação.

Contrapondo-se a essa forma dominante de organizar, ao longo do tempo, vem ganhando maior visibilidade uma outra proposta, que contesta o discurso do pensamento único e que pode ser chamada de organização alternativa. Este tipo de organização não tem como objetivo somente negar a forma burocrática de organizar, mas sim propor uma nova forma de trabalhar e de viver, baseada num novo discurso, de coletividade e de autonomia dos sujeitos envolvidos. As organizações alternativas trabalham sob princípios de redes de cooperação, solidariedade, igualdade, coletividade, identidade de valores, entre outros.

Diferentemente das organizações dominantes, as organizações alternativas se expressam em ambientes que não são pautados pela maximização de lucro, e que permitem a produção do conhecimento dentro desses espaços, de maneira que ele é produzido principalmente por quem executa as práticas, e não por planejadores que estão distantes dos executores. No estudo deste tipo de organização existem diversas nomenclaturas que podem caracterizar as experiências das chamadas organizações alternativas. Serva (1993) utiliza a denominação “organizações substantivas” para classificar a organização que, contrapondo-se às práticas tradicionais, reconhece a importância da individualidade de seus membros, buscando o equilíbrio entre o indivíduo e a organização. Ademais, contrariando o princípio da competição, a organização alternativa (ou substantiva) trabalha com princípios de solidariedade e afetividade entre os membros, buscando a participação de cada um na vida da organização. Conforme Serva (1993), estas organizações não trabalham com o sentido de hierarquia, tentando reduzi-las ao máximo, organizando a divisão de tarefas por meio de rodízios e conforme aptidão e interesses individuais, e não por funções delimitadas pela organização.

Outro termo utilizado para classificar as organizações alternativas é o de “organizações contra-hegemônicas”, que, de acordo com Spicer, Sullivan e Bohm (2011) são aquelas que contestam os limites da ordem hegemônica. Segundo os autores, elas são caracterizadas por uma postura consciente de luta contra uma ordem de fatores com os quais as pessoas não se identificam. Integrando essas nomenclaturas, tem-se as “organizações de resistência”, que são as que desafiam o modelo vigente, não se submetendo à sua lógica e desafiando sua estrutura, e que tendem a ser ignoradas pelo discurso organizacional hegemônico contemporâneo (DELLAGNELO e BARCELLOS, 2014).

Completando esta apresentação de nomenclaturas utilizadas para denominar as organizações alternativas, um estudo realizado por Joyce Rothschild Witt (1979) buscou sistematizar um tipo ideal que ela chamou de “organizações coletivistas”. Para Rothschild Witt, organizações coletivistas são aquelas que não seguem os padrões burocráticos, mas sim um conjunto de valores alternativos que estão do lado de fora das instituições tradicionais, e que cumprem as necessidades sociais sem precisar recorrer à burocracia.

Neste trabalho, foi utilizado o termo “organizações alternativas”, definidas como espaços de produção e criação coletiva, que são obrigadas a manter certa relação com o mercado, mas que não o tem como o centro de suas práticas, o que permite relativa autonomia dos sujeitos e a cooperação entre esses espaços e entre os sujeitos.

1.2 DIFERENÇAS ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO ALTERNATIVA E GESTÃO DOMINANTE (BUROCRÁTICA)

Uma das características essenciais para que se constitua uma organização dominante é a presença da heterogestão. Segundo Motta (1981, p. 18), consiste na “dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, organiza, comanda e controla, e o que executa, sendo, portanto, planejado, organizado, comandado e controlado”. É uma forma de organização que separa estritamente quem manda e quem obedece. Dentro da heterogestão, cabe salientar que ela é regida por um sistema hierárquico vertical baseado em cargos, em que os funcionários desempenham suas funções segundo normas gerais suscetíveis de aprendizagem, mais ou menos fixas e mais ou menos complexas (MOTTA, 1981), atrelando o indivíduo ao cargo, impedindo-o de considerar sua individualidade e liberdade de criação, e fortalecendo sua alienação. Outra prática presente nas organizações dominantes é buscar a internalização de seus valores e a lealdade por parte de seus funcionários, informalmente chamada de “vestir a camisa da empresa”, através de meios sutis de dominação. Para Motta (1981) essa dominação pode ser definida como um “estado de coisas”, onde as ações dos dominados aparecem como se eles tivessem adotado, como seu, o conteúdo da vontade do dominante. Ou seja, os funcionários internalizam os valores e desejos como se fossem seus próprios desejos, e não de uma minoria que controla a gestão, através do poder de dominação, gerando, desta forma, uma identidade baseada nas regras da empresa. A forma de ingresso de funcionários nas organizações dominantes é definida por sua própria gestão, da mesma forma que as relações internas, condições de trabalho, sistema de promoção e estatuto (MOTTA,

1981). Outro fator que caracteriza relevantemente as organizações dominantes é a tomada de decisão dentro da organização. Nessas organizações as decisões são tomadas, segundo Motta (1981), pela administração, que

[...] determina os objetivos a atingir, o espírito e os métodos de funcionamento, distribui os papéis, organiza as atividades, prevê a função de cada um e as relações entre os indivíduos. Feito isso, vigia a aplicação do programa e aplica sanções, se não for cumprido. (MOTTA, 1981, p. 33).

Desta maneira, os funcionários não possuem nenhum poder de decisão, de escolha e de organização, cabendo esta função apenas aos gestores do topo da pirâmide. A divisão técnica do trabalho também é uma característica muito presente nas práticas das organizações dominantes. Essa divisão acaba gerando outras divisões como a separação entre o trabalho e os instrumentos de produção; separação entre o agente operante e o produto do seu trabalho; separação entre os membros da organização, a fim de que possam se concentrar cada um em sua tarefa; separação entre o trabalhador e sua atividade, que fica submetida a uma descrição de funções (MOTTA, 1981). Com estas divisões percebe-se que o trabalho é remetido a um processo de submissão, impedindo a criação individual.

Analisando estudos que tratam da gestão alternativa, pode-se constatar como uma de suas principais características, talvez a mais relevante delas, a administração baseada na autogestão, que se refere à autonomia da sociedade, entendida como poder latente e possibilidade real que a sociedade possui de governar e organizar a si mesma (MOTTA, 1981). Outra diferença relevante que ocorre em função da autogestão é que as organizações dominantes se apropriam de práticas verticais, e as organizações alternativas utilizam práticas horizontais de trabalho. Estas práticas consistem na tomada de decisão coletiva através de consenso. Segundo Misoczky e Moraes (2011, p. 51), “a horizontalidade se refere a princípios de organização vinculados à democracia direta e a relações sociais anti-hierárquicas e antiautoritárias”. Como exemplos de práticas horizontais se tem a “gestão coletiva”; a “apropriação coletiva e o desenvolvimento de saberes relativos à produção e à gestão”; “práticas assembleárias para tomada de decisão”; entre outras. Além disso, os mecanismos formais de controle são substituídos por práticas informais em que prevalece o autocontrole. Segundo Serva (1993), acredita-se que quando o indivíduo não está suficientemente integrado ao grupo, ele fatalmente perderá o interesse e se desligará, não necessitando de sistemas rígidos e formais de controle. Dessa forma, as práticas horizontais podem facilitar a comunicação entre os membros, ao mesmo tempo em que diminuem os mecanismos de poder individual.

A forma de ingresso de membros também difere muito, pois ao invés de ser definida pela administração, deve ser de adesão voluntária. Os valores pessoais do indivíduo e a sintonia com a organização também devem ser levados em conta na hora da adesão.

Finalizando a etapa de comparações entre os dois tipos de organizações, tem-se por último, mas não menos importante, a identificação do sujeito com a organização. Indo de encontro com a organização dominante, que promove a identificação através da dominação sutil dos sujeitos, na organização alternativa a identificação ocorre por meio espontâneo dos indivíduos, através de seus valores e interesses comuns.

Fazendo-se uma comparação entre as características dos dois tipos de organização apresentadas acima, a burocrática tradicional e a alternativa, podemos elaborar um quadro comparativo entre as práticas organizacionais dos dois modelos:

Quadro 1 - Comparação entre as práticas organizacionais tradicionais e alternativas

Dimensões	Organizações Tradicionais	Organizações Alternativas
1) Perspectiva dos sujeitos/ Visão de Mundo	Reprodução da lógica capitalista	Outra concepção do formato de organizar, diferente da capitalista
2) Formato de gestão	Heterogestão	Autogestão
3) Práticas organizacionais	Verticais	Horizontais
4) Reconhecimento dos sujeitos	Não considera as individualidades do sujeito	Considera as individualidades do sujeito
5) Ingresso de membros	Captação definida pela administração	Adesão e desligamento de forma voluntária
6) Tomada de decisão	Centralizada	Coletiva
7) Divisão do trabalho	Baseada em funções de cargos	Baseada na vontade e conhecimento de cada indivíduo
8) Formato de controle	Mecanismos formais	Práticas informais
9) Relação entre os colegas	Baseada na competição	Baseada na solidariedade

Quadro 1 – Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe evidenciar que este modelo não serve como base formal para toda e qualquer experiência organizacional, ele foi construído e está sendo utilizado neste estudo de forma analítica, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Conforme disposto acima, são identificadas diversas diferenças de práticas organizacionais entre as organizações tradicionais e alternativas, que servirão como parâmetros para a etapa de análise das práticas organizacionais da Catarse-Coletivo de

Comunicação. A partir desse quadro analítico é que se desenvolveu a pesquisa empírica, que é descrita na seção seguinte do artigo.

2. MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para nortear o estudo, bem como os mecanismos utilizados para a obtenção dos dados que foram analisados. A pesquisa foi realizada com base na estratégia de estudo de caso, que, de acordo com Gil (2002), é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada, que consiste no estudo profundo e exaustivo, de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, utilizando técnicas de coleta de dados através de análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação simples.

2.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de três técnicas, sendo uma delas a análise documental, que, segundo Gil (2002), as fontes podem ser diversificadas e dispersas. As fontes utilizadas para a análise documental foram documentos internos do Coletivo Catarse, como o estatuto e atas de reuniões, com o objetivo de colaborar para o conhecimento dos direitos, obrigações, princípios e diretrizes da cooperativa. Foram também realizadas entrevistas individuais com seis dos nove cooperados ativos da Catarse, conforme Quadro 2, que tiveram início no mês de setembro de 2015 e a última sendo realizada no mês de novembro do mesmo ano. Para conhecimento do leitor, o tempo de duração da entrevista mais curta foi de 27min e o da entrevista mais longa foi de 1h. Por muitas vezes as entrevistas foram interrompidas por assuntos específicos de trabalho entre os cooperados, e algumas vezes por assuntos gerais fora da pauta da entrevista, o que não afetou o objetivo e o resultado da pesquisa. Todos os encontros foram informais e descontraídos, com direito a partilha de lanches e chimarrão entre todos presentes na sede. As entrevistas foram realizadas, quase todas, na sede da Catarse, não sendo utilizada uma sala específica para a atividade, mas uma mesa no centro da sala principal do ambiente, onde outros cooperados trabalhavam e conversavam ao mesmo tempo, vezes ou outra participando de alguma forma da entrevista do colega, o que caracteriza a informalidade dos encontros.

A entrevista pode ser considerada a mais flexível técnica de coleta de dados, podendo ser moldada de diferentes formas, ela pode ser entendida pela técnica que envolve duas ou mais pessoas, uma pergunta e a outra responde (GIL, 2002). Para esta pesquisa foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, que buscaram identificar a forma de adesão dos integrantes à cooperativa, bem como suas práticas organizativas, tanto por um olhar do sujeito cooperado, quanto por um olhar da cooperativa como um todo.

Quadro 2 – Dados dos entrevistados

Informante	Gênero	Ano de ingresso na Catarse	É fundador da Catarse?	Possui graduação em nível superior? Qual curso?	Possui experiência anterior em cooperativa?
1	Feminino	2011	Não	Sim – administração de empresas	Não
2	Feminino	2004	Sim	Sim – jornalismo	Sim
3	Masculino	2004	Sim	Sim – jornalismo	Sim
4	Masculino	2012	Não	Não	Não
5	Masculino	2004	Sim	Sim – jornalismo	Sim
6	Masculino	2009	Não	Não	Não

Quadro 2 - Fonte: Elaborado pela autora.

Outro mecanismo utilizado foi a observação, que segundo Gil (2010) estão classificadas em três tipos: a) observação simples b) observação participante e c) observação sistemática. Neste estudo foi utilizada a observação simples, através do acompanhamento do trabalho da cooperativa no dia a dia, bem como em eventos específicos.

Os dados coletados estão dispostos num diário de campo elaborado pela pesquisadora.

2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados foi feita por meio da análise de conteúdo dos textos das entrevistas, análise documental e pela observação. Segundo Mutti e Carentao (2006), a análise de conteúdo é um método utilizado para a análise de dados em pesquisas qualitativas, que busca categorizar as unidades do texto que se repetem, procurando uma expressão que as representem. A análise de conteúdo foi feita através da comparação entre as entrevistas transcritas, tentando identificar as expressões mais significativas para os cooperados, bem como as características da cooperativa que tem o mesmo, ou próximo, significado para os entrevistados.

3. ANÁLISE DO CASO - COLETIVO CATARSE COMO ORGANIZAÇÃO ALTERNATIVA

Nesta seção é feita a apresentação do Coletivo Catarse, e após é apresentada a análise dos dados da cooperativa, bem como a conclusão final.

3.1. COLETIVO CATARSE

Segundo sítio eletrônico⁵, a Catarse é um coletivo de comunicação organizado sob os princípios do cooperativismo, da autogestão e da economia solidária, desenvolvendo seus trabalhos a partir de uma perspectiva de comunicação integrada, transdisciplinar e com características de produção e compartilhamento de conhecimento, fomento de redes e formação com caráter articulador e mobilizador, a fim de gerar autonomia e emancipação dos sujeitos envolvidos. Desde a sua constituição, a Catarse procura realizar projetos próprios, buscando parcerias com articuladores sociais, organizações governamentais e não-governamentais, sociedade civil organizada, empreendimentos de economia solidária, pessoas e comunidades. Ainda sob esse aspecto, já desenvolveu trabalhos com movimentos sociais, comunidades indígenas e quilombolas, em gestão pública, assentamentos, entre outros, que compreendem toda uma gama de ações que desenham um pensar global, mas de ação local, a partir de ideias transformadoras, de caráter não hegemônico, segundo sítio eletrônico. Atualmente o coletivo conta com doze cooperados, sendo que um está em processo de saída e outro em processo de formalização de entrada na cooperativa.

O Coletivo Catarse foi fundado em 2004, por um grupo de sete pessoas das áreas de jornalismo e publicidade e propaganda. Eram colegas da faculdade, que se tornaram amigos, e decidiram fundar uma cooperativa, pois acreditavam que essa era a estrutura organizacional que possibilitaria relações de trabalho mais democráticas, horizontais, justas economicamente e coerentes com o tipo de trabalho que realizavam, bem como com tipo de organização para as quais trabalhavam – empreendimentos de economia solidária, sindicatos e movimentos sociais. Para fundar a cooperativa, na época, utilizaram recursos próprios e contaram com o apoio de uma entidade representativa de classe que colaborou nas questões burocráticas para formalização (CAMILLIS, 2011).

⁵ Catarse - Coletivo de comunicação. Disponível em: <<http://coletivocatarse.com.br/home/>>. Acesso em 29 de outubro de 2015.

Conforme capítulo I do estatuto da cooperativa, a Catarse tem sede administrativa em Porto Alegre, na Avenida Protásio Alves, nº 2514/sala 401, no Bairro Petrópolis, Estado do Rio Grande do Sul, e foro jurídico na Comarca de Porto Alegre. Ainda de acordo com seu estatuto, especificamente o art. 5º, a cooperativa tem como uma de suas finalidades atuar nas áreas que compreendem coberturas jornalísticas, assessoria de imprensa, edição, redação, fotografia, arte gráfica, internet, material impresso, radiodifusão, audiovisuais, cinema, consultoria de comunicação, organização de eventos, produção artístico cultural, produção publicitária, atividade editorial, assessoria técnica de manutenção de redes de comunicação entre microcomputadores, assessoria técnica a projetos socioculturais, assessoria técnica em autogestão para empreendimentos associativos e realização de projetos nas áreas de responsabilidade social e ambiental

A principal fonte de financiamento da cooperativa são recursos públicos do governo estadual e federal, mas há casos em que a cooperativa é contratada diretamente por outras organizações que, da mesma forma que o Coletivo Catarse, captam recursos públicos para desenvolver seus projetos: sindicatos, ONGs, entidades civis e movimentos sociais que atuam nas áreas de interesse da cooperativa. É comum haver trabalhos sem remuneração ou com apenas ajuda de custo. Por outro lado, recursos vindos diretamente da iniciativa privada são raros (CAMILLIS, 2011).

Desta forma, a fundação da atual cooperativa foi uma decisão consciente e proposital, não somente com relação a estrutura organizacional, mas também a respeito da área de atuação e maneira de trabalhar. Essa escolha se deve, principalmente, ao posicionamento político dos cooperados que buscam combater as diferenças e injustiças sociais através do trabalho de comunicação com foco principalmente no audiovisual – que envolve produção de documentários e reportagens – incluindo educação e capacitação dentro dessas áreas e apoio à formação de novas cooperativas.

3.2. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, a seguir exposta, foi feita a partir do modelo analítico proposto no quadro 1 (p.7), de forma que se possa evidenciar a avaliação quanto à possível classificação ou não da experiência estudada como uma organização alternativa.

3.2.1. Perspectiva dos Sujeitos

A formação do Coletivo Catarse se deu como uma opção de constituir um novo olhar para o formato de uma organização, por meio de seus cooperados, no ano de 2004. Os fundadores da Catarse, no total de sete, eram todos jornalistas, formados pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. O que mais caracterizava estas pessoas, e o que fez com que se unissem para formar esta cooperativa de trabalho, era a vontade de fugir do padrão convencional de organização, de não ter que cumprir um horário fixo de trabalho, e de não ter um chefe. Os cooperados fundadores da Catarse não tinham vontade de trabalhar para a grande imprensa, pois, segundo informante 3, a grande imprensa é um instrumento do sistema corporativo, e isso ia de encontro com a vontade deles: poder colaborar para algum tipo de mudança na sociedade que promovesse o crescimento social e individual dos sujeitos. A vontade de mudar a lógica capitalista é o que motiva o trabalho da Catarse, pois, conforme informante 2, na época em que fundaram a cooperativa, quem se formava na área de comunicação só enxergava alternativa para trabalhar com grandes veículos de imprensa, e eles queriam o contrário, visavam fazer um contraponto da grande imprensa.

Desta forma, a Catarse surge com uma proposta de “organizar de outras maneiras”, segundo informante 1, com a ideia de outra possibilidade de discussão, de construção e de ação. O objetivo do coletivo é fazer um trabalho cultural, muitos deles com movimentos sociais, onde exista a “possibilidade de se incomodar com coisas que são ruins, que as pessoas que estão nos circuitos convencionais não se incomodam”, informante 2, e que promova não somente um retorno financeiro para os cooperados, mas que proporcione também um retorno social para a cooperativa e para a sociedade como um todo. Uma das características marcante do trabalho da Catarse é o que os cooperados chamam de “trabalho militante”, que, segundo informante 5

[...] o trabalho militante cara, ele pode ser tanto o trabalho assim que não tem ninguém que tá cobrindo, que precisa de uma cobertura, e tu sabe que só vai ter cobertura de um lado (da imprensa) e tu vai lá e faz. (Entrevista realizada no dia 8 de outubro de 2015).

[...] é manter o espaço de resistência, é manter uma iniciativa que contribui com o outro lado, do que esse comum que a gente tá vendo numas média, na cultura de massa e na maneira paradigma da sociedade capitalista judaico cristã. (Entrevista realizada no dia 8 de outubro de 2015).

A Catarse parece proporcionar um espaço e/ou uma experiência de maior liberdade no trabalho, devido ao fato de se fazer o que se gosta, em meio a um espaço de conhecimento, crescimento e produção. De acordo com o informante 3, o crescimento pessoal e coletivo se dá através das trocas que acontecem dentro da cooperativa, onde o trabalho não é executado

simplesmente porque alguém está pedindo, ou por uma questão de hierarquia, mas sim em função do grupo. Ainda de acordo com a informante 2, não é fácil manter uma organização fora dos moldes dominantes, tanto ao nível profissional quanto ao nível familiar e social, porque é tudo muito diferente. Mas os sujeitos persistem porque tem vontade de crescer nesse sentido e de desvendar coisas a fim de chegar numa visão mais real da vida. Embora tenha suas limitações, o aprendizado que o coletivo devolve e a realização pessoal que proporciona, que para o informante 6 vai muito além de pagar as contas e sair de férias, pois é uma realização plena da pessoa, gratifica muito mais do que qualquer retorno financeiro.

3.2.2. Formato de Gestão

Pelo fato de os cooperados não quererem se adequar ao modelo burocrático de gerir uma organização, a Catarse se constitui numa cooperativa, pois desta maneira não se tem chefe e as responsabilidades podem ser divididas entre os membros. A ideia do coletivo de não ter um fim lucrativo contempla o objetivo do cooperativismo, assim como as outras referências (democracia, solidariedade, independência e autonomia), que foram citadas como de grande relevância nas entrevistas, para a manutenção do trabalho da cooperativa. Segundo a legislação das cooperativas de trabalho, Lei nº 12.690 de 19 de julho de 2012, a autogestão é uma premissa fundamental para uma organização cooperativista, pois, segundo § 2º da lei, a autogestão é o processo democrático no qual a Assembleia Geral define as diretrizes para o funcionamento e as operações da cooperativa, e os sócios decidem sobre a forma de execução dos trabalhos. Seguindo a perspectiva da legislação, a Catarse atende a disposição da lei, compreendendo que a autogestão, segundo entrevista coletiva, permite fazer uma autorreflexão, tanto como coletivo, quanto nas relações internas entre os membros, sem necessidade de uma hierarquia para a realização das atividades. Outra característica que marca fortemente o formato autogestionário da Catarse é o fato de as responsabilidades não estarem atreladas ao cargo, mas à solidariedade e à cooperação para com o trabalho de todos os membros do coletivo.

Apesar do fato de que mesmo não querendo aderir a regras burocráticas a Catarse precisa seguir a legislação, princípios, e uma certa formalidade na organização do trabalho. Conforme informante 5, o cooperativismo proporciona uma organização formalizada que nenhuma outra (forma de organizar) contempla, e, além disso, é fonte de resistência e de luta.

3.2.3. Práticas Organizacionais

Partindo de uma análise focada nas práticas organizacionais da Catarse, pode-se dizer que o que pode dar o sentido alternativo da organização é o fato do trabalho não ter uma rotina fixa. Os cooperados não fazem encontros regulares de trabalho, vão se organizando conforme o tempo de cada um, e isso é muito significativo para eles, visto que foi uma das condições de trabalho mais citadas nas entrevistas.

O fato de não ter horário fixo de trabalho permite que os membros possam realizar outros trabalhos fora da Catarse, que também acabam fazendo parte do crescimento profissional. Mas foi salientado que mesmo tendo outros compromissos, profissionais ou não, a grande dedicação deve ser para o trabalho da cooperativa, conforme fala do informante 3, quando outro trabalho, que não a Catarse, se torna mais forte as pessoas tendem a abandonar o coletivo. A flexibilização do horário de trabalho dá maior liberdade aos membros, mas isso não significa que eles não tenham encontros definidos e combinados para organizar suas tarefas.

A Catarse realiza seus trabalhos de acordo com as oportunidades e demandas que vão surgindo, permitindo aos seus cooperados decidir como e com quem querem trabalhar. Porém, apesar de ter uma organização muito flexível internamente, a cooperativa se encontra num certo limite entre a organização alternativa e a burocrática, pois trabalham com editais públicos culturais, por exemplo, tendo que atender questões burocráticas externas, e também precisam ter todo um aparato financeiro para lidar com questões bancárias e contábeis, o que acarreta num contraste entre maneira de trabalhar dentro da Catarse e a maneira com que trabalham com as instituições exteriores.

Continuando a análise das práticas organizacionais, especificamente no trato da flexibilidade do trabalho, um fato que diferencia muito a Catarse das organizações dominantes, e que pode contribuir valiosamente para caracterizá-la como uma organização alternativa, é a liberdade que o coletivo proporciona aos seus cooperados de se afastarem/desligarem da cooperativa pelo tempo que acharem necessário, seja para se dedicarem a outros trabalhos, compromissos, seja para o ócio. Isso costuma depender da necessidade de cada pessoa, muitos utilizam este tempo para poderem estimular seu poder de criação para seus projetos profissionais longe do espaço de trabalho.

Além de possibilitar esse espaço individual do sujeito, a Catarse também permite que os cooperados trabalhem em conjunto com outras organizações, levando o nome do coletivo

ou não, caracterizando um trabalho em rede. Também permite que sua estrutura (sede, equipamentos, materiais) fique à disposição de terceiros para utilização de forma consciente e responsável, propondo uma outra alternativa de construção de trabalho que não priorize o retorno financeiro, mas o compartilhamento de ideias e trocas de conhecimento entre as pessoas.

O sistema de remuneração dos cooperados da Catarse é definido pelos próprios integrantes dos trabalhos/projetos, que têm autonomia para definir a remuneração de cada cooperado. Outra característica do coletivo, muito salientada pelos cooperados, e que talvez possa sinalizar um ponto de tensão entre teoria e prática, é o fato de considerarem a Catarse como uma organização supostamente anárquica por ser ausente de relação de poder. O informante 5, defende a Catarse como um grupo anárquico porque ele é capaz de navegar nas oportunidades, nas ondas que existem, não faz algo necessariamente premeditado, “maniqueísta”, na busca de retorno financeiro. Entretanto, apesar do anarquismo ser um meio para se voltar contra toda e qualquer forma de autoridade, ele se nega a integrar e compatibilizar com qualquer formato institucional, o que não é característica da Catarse, pois estão formalizados institucionalmente e são obrigados a seguir algumas regras, normas e condicionamentos para seu pleno funcionamento, mesmo sendo contrários à ideologia organizacional e pessoal dos cooperados.

Outro exemplo que faz um contraponto com as organizações dominantes é o planejamento estratégico da Catarse, que foi realizado nos dias 29, 30 e 31 de janeiro de 2016, sendo feita a coleta de dados pela observadora através da observação no primeiro dia do evento. A característica marcante deste planejamento está no fato de ele ser realizado em um sítio dos pais de uma cooperada, num feriadão. As reuniões de trabalho eram intercaladas com banhos de piscina, refeições coletivas e momentos de lazer, abstendo-se do rito formal de reuniões tradicionais e permitindo que o encontro cumprisse seus objetivos profissionais, mas também estreitando os laços afetivos entre os sujeitos através da integração.

Um outro fator de grande importância é o ambiente físico (sede). Numa primeira visita ao local pode-se perceber muito das características do coletivo, é uma “bagunça organizada”. A questão da desorganização da sede é um fator que incomoda certos cooperados, mas que não afeta com grande importância a outros, que enxergam a bagunça como um caos onde as pessoas se entendem. De acordo com informante 4 o modo de organizar a Catarse é encarado como um modo de vida, porque é no meio do caos em que tudo acontece, não é possível

acontecer grandes mudanças em um ambiente organizado e inerte, assim como na vida pessoal, segundo ele é em meio à desordem que acontecem as grandes transformações.

2.2.4. Reconhecimento dos Sujeitos

O reconhecimento dos sujeitos também é uma forte característica da cooperativa. De uma forma mais ampla que nas organizações tradicionais, a Catarse permite que as potencialidades das pessoas sejam exploradas e que elas possam utilizar todos os mecanismos disponíveis do coletivo para seus projetos pessoais. Segundo informante 3 a Catarse é uma identidade para o ambiente externo à cooperativa, mas com onze mundos no seu interior, referindo-se aos onze cooperados, ou seja, a identidade da Catarse é a soma de todos os membros. Com base nisso, pode-se dizer que o coletivo é visto como um grupo de pessoas, com características pessoais, com formas diferentes de fazer, onde são reconhecidas as liberdades individuais. Na Catarse cada um tem a sua marca individual, e isso é explorado, e não abafado em busca de um padrão.

No entanto, por mais que se tenha o reconhecimento individual dos sujeitos, algumas vezes o coletivo acaba por impedir a realização de trabalhos individuais. Neste sentido, pode-se concluir que o coletivo pode acabar podando a potencialidade do sujeito se esse não souber distinguir entre as necessidades profissionais e as vontades pessoais. Esse é um dos grandes desafios do coletivo Catarse: permitir o espaço individual dentro de um coletivo.

2.2.5. Ingresso de Membros

Tratando-se da forma de ingresso de cooperados, ela se dá a partir da identificação do sujeito com o conteúdo criado pela Catarse e pela forma como ele é construído, sendo necessário ter espírito coletivo e perfil criativo. Todavia, antes de ser formalmente cooperado, o sujeito deve passar por um período de adaptação no coletivo, normalmente três meses, com trabalho voluntário, para ver se dá certo. Contudo, apesar de todo esse processo inicial de integração entre coletivo e novos membros para uma plena relação de cooperação, a regra não valeu para todos, porque, em função de muitas variáveis, em muitos casos não deu certo. Muitos afastamentos de cooperados se deram por questões políticas, necessidade econômica, e alguns sujeitos, mesmo compartilhando da mesma afinidade ideológica, não se adaptaram

ao formato de trabalho. O difícil nesse processo é o fato de existirem vínculos pessoais entre as pessoas, o que acaba gerando tensão na decisão de exclusão de determinado membro.

2.2.6. Tomada de Decisão

Tratando-se da tomada de decisão dentro do coletivo, com base nos dados coletados, as decisões são tomadas coletivamente, com o objetivo de que os sujeitos tenham possibilidade de autonomia e empoderamento. O coletivo trabalha com a ideia de que as decisões tomadas coletivamente promovem maior transparência e permitem ouvir todos os membros. Porém, como as decisões são tomadas por consenso e não por votação de maioria, há maior complexidade para se chegar no resultado, o que faz parte do processo de diálogo, debate, discussão e argumentação.

2.2.7. Divisão do Trabalho

Em relação à dimensão de divisão do trabalho, na Catarse ela acontece naturalmente em função da disponibilidade de tempo, interesse no tema, pelo conhecimento que tem em relação ao assunto, por afinidade, por recursos, mas nunca por determinação de alguém ou pelo cargo ocupado, como exemplo das organizações tradicionais. Entretanto, enquanto a divisão de tarefas do trabalho finalístico da cooperativa é feita de modo natural, a adesão à parte administrativa ocorre por rodízio, meio que por obrigação, pois os membros não possuem perfil burocrático.

2.2.8. Formato de Controle

Assim como na divisão de tarefas, o formato de controle na cooperativa não é baseado em mecanismos rígidos e pré-estabelecidos. Os entrevistados afirmam que as pessoas têm liberdade para cobrar seus colegas quando sentem necessidade. Todavia, na assembleia do dia 02 de dezembro, houve um momento em que um cooperado expôs para o grupo que não gostou de ser cobrado pela organização da sede por meio de um bilhete, o que se permite deduzir que as pessoas se sentem à vontade para cobrar, mas nem todos se sentem confortáveis para serem cobrados. A partir disso, foi defendido que as cobranças sejam feitas através de diálogo, por ser um mecanismo mais objetivo e transparente.

Sintetizando, podemos dizer que, de acordo com as entrevistas, o controle é horizontal, realizado por todos os membros, quando sentem necessidade, seja por *e-mail*, reuniões ou discussões informais. Não existe uma única pessoa responsável por determinada tarefa, as responsabilidades são divididas através de acordos, e as pessoas têm liberdade para fazer cobrança entre os colegas, pois isso faz parte do desenvolvimento do coletivo, mesmo que ocasione momentos de desconforto.

2.2.9. Relação entre os Colegas

A última dimensão de análise, mas não menos importante, é a relação entre os colegas de trabalho. De acordo com as entrevistas, para que se tenha um funcionamento pleno do trabalho da cooperativa é necessário que exista colaboração e cooperação entre os colegas de trabalho, bem como igualdade de responsabilidade para com suas funções e as dos outros. O coletivo, conforme entrevistas, enxerga o papel do cooperado como de apoio aos colegas que precisam de ajuda, existindo, para isso, forte relação de confiança entre os membros para pedir ajuda quando necessário, através de diálogo aberto. Dentro da Catarse as relações são mais complexas porque vão além de um projeto econômico, existe amor, respeito e amizade entre as pessoas. O fato de aprender com a visão e experiência de vida do colega e da necessidade de estar satisfeito com o trabalho realizado, contribuindo para o coletivo é o que motiva e faz com que se perpetue a relação afetiva entre os cooperados da Catarse.

Com base na análise feita acima, pode ser elaborado o seguinte quadro referente às práticas organizacionais da Catarse:

Quadro 3 - Dimensões das práticas organizacionais da Catarse

Dimensões	Catarse-Coletivo de Comunicação	Mecanismos
1) Perspectiva dos sujeitos	Fazer um contraponto da grande imprensa	Colaborar para algum tipo de mudança na sociedade que promova o crescimento social e individual dos sujeitos
2) Formato de gestão	Cooperativismo	Não tem finalidade lucrativa/ Autogestão
3) Práticas organizacionais	Horizontais e informais	Trabalho em rede/ Remuneração definida pelos integrantes dos projetos/ Trabalho organizado conforme as

		demandas e oportunidades surgem
4) Reconhecimento dos sujeitos	Reconhece a importância da individualidade dos membros	Permite que as potencialidades das pessoas sejam exploradas
5) Ingresso de membros	Voluntária com período para adaptação	Necessário ter perfil coletivo e criativo/ Necessário ter vontade de contribuir para o processo
6) Tomada de decisão	Coletiva	Tomadas por consenso e não por votação de maioria/ Espaço para o diálogo, argumentação, questionamentos e sugestões
7) Divisão do trabalho	De acordo com interesse, recursos, conhecimento, disponibilidade de tempo	Não existe divisão por cargos
8) Formato de controle	Mecanismos informais de controle	As pessoas têm liberdade para cobrar seus colegas quando sentem necessidade/ Controle horizontal, realizado por todos, quando sentem necessidade
9) Relação entre os colegas	Afetividade, amizade e confiança	Mistura entre os laços afetivos e o trabalho

Quadro 3 - Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise das práticas organizacionais do Coletivo Catarse, é possível afirmar que a cooperativa se contrapõe às características burocráticas da organização c dominante (Quadro 1), buscando organizar o seu trabalho de forma a enfrentar esse sistema dominante. Desta maneira, é possível concluir, ainda que provisoriamente, que a Catarse é, ou parece ser, uma organização alternativa, pois são muitos fracos os traços burocráticos.

Embora o coletivo conviva com algumas contradições no seu interior, como ter que atender a demandas burocráticas para poder realizar certos trabalhos, isso não é visto como um problema para a cooperativa. Pelo contrário, para os cooperados, são nesses momentos que a Catarse se fortalece e se mantém, resistindo a essas limitações e produzindo seus trabalhos sem a necessidade de engessar a organização, sabendo conviver com as tensões e contradições do dia a dia.

A maneira como o coletivo e os sujeitos lidam com essas contradições talvez seja também um traço importante da organização alternativa. A necessidade de agenciamento permanente entre a necessidade de atender demandas burocráticas e a busca permanente de construção de dinâmicas militantes e contra hegemônicas parece ser mesmo constituinte dessa forma organizacional e ao mesmo tempo a sua característica distintiva ao que chamamos neste texto de organização dominante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos um novo formato de perspectiva de organização tem emergido, as chamadas organizações alternativas, que se contrapõem à organização dominante trazendo um novo discurso de organização e de práticas. A partir disso, esse trabalho se propôs a identificar se, a partir das práticas organizacionais da Catarse-Coletivo de Comunicação, ela pode ser considerada uma organização alternativa.

Cumprindo os objetivos propostos no início do trabalho, foi possível acompanhar e descrever as práticas organizacionais do Coletivo Catarse. Com base nisto, juntamente com a contribuição do referencial teórico, foi construído um quadro analítico, o qual, a partir de critérios estabelecidos pela autora (comparação entre organizações tradicionais dominantes e alternativas), serviu como parâmetro para classificar a Catarse como uma organização alternativa.

A partir da análise, foi compreendido que a experiência da cooperativa Catarse se caracteriza como semelhante às organizações que buscam não apenas negar o sistema hegemônico de organizar, mas propor um outro formato. A experiência do coletivo revela um compartilhamento de uma mesma visão de mundo pelos cooperados, não baseado na competição e que priorize a solidariedade e a cooperação entre as pessoas. Isso se fez fundamental para que o coletivo tenha um ponto norteador mesmo com as diferenças pessoais entre os sujeitos.

Este estudo serve como um auxílio na compreensão destas diferentes formas organizacionais, além de ser passível de contribuição para as experiências que vierem a emergir nesta temática, no sentido de apresentar aonde elas se encontram no cenário organizacional contemporâneo e de apresentar possíveis maneiras de práticas organizacionais alternativas, bem como para a sociedade conhecer e poder vivenciar outros formatos organizacionais, diferentes daquele imposto pelo sistema tradicional dominante.

Como possibilidade de pesquisas futuras e continuidade à presente pesquisa, é possível propor pesquisas que aprofundem, de uma perspectiva qualitativa, forma como tais organizações lidam com a contradição permanente de terem que atender requisitos formais e burocráticos de um sistema hegemônico que sua prática e seus valores combatem. É possível também avançar em pesquisas quantitativas que validem o modelo analítico usado na presente pesquisa com outras organizações alternativas.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei 12.690 de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943.

CAMILLIS, Patrícia K. **Por Uma Administração do Cotidiano: Um Estudo Ator-Rede sobre Autogestão**. 2011. 237 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

DELLAGNELO, Eloise H. L; BARCELLOS, Rebeca M. R. 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**, Salvador, v. 21, n. 70, p. 405-424, jul./set. 2014.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MISOCZKY, Maria C; MORAES, Joysi. Tipos ideais de práticas organizacionais. *In: _____ Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais*. Porto Alegre: Dacasa editora, 2011. p. 13 – 87.

MISOCZKY, Maria C.; MORAES, J.; FLORES, Rafael K. (Orgs) **Organização e práxis libertadora**. Porto Alegre: Dacasa editora, 2010.

MOTTA, Fernando C. P. **Burocracia e autogestão, a proposta de Proudhon**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

MUTTI, Regina; CAREGNTAO, Rita C. A. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p.679-684, out./dez. 2006.

SADER, Emir; GENTILI, Pablo. (Orgs) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

SERVA, Maurício. O Fenômeno das Organizações Substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

SPICER, André; SULLIVAN, Sian; BOHM, Steffen. Becoming global (un) civil society: counter-hegemonic struggle and the Indymedia Network. In: **Globalizations**, v.8, n.5, p.703-717, 2011.

WITT, Joyce R. **The collectivist organization**: an alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, v. 44, p. 509-527, 1979.