



A FORMA ORGANIZACIONAL DAS PLATAFORMAS CROWDFUNDING

Vanessa Faria Silva (UFRRJ) - vanessa.admufrrj@gmail.com

Janaina Machado Simões (UFRRJ) - janainamsimoes@gmail.com

Resumo:

Os avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) propiciaram, nos últimos anos, a criação de novas organizações no cenário internacional e nacional, como por exemplo, as plataformas crowdfunding. No atual contexto brasileiro, essas organizações representam uma alternativa para o financiamento de projetos, reconhecida pelo Ministério da Cultura (2011) como uma solução para os desafios de insustentabilidade financeira do setor da Economia Criativa. Como este é um modelo recente, e altamente dependente das TICs, pouco é conhecido a respeito da forma como essas plataformas se organizam. A partir das discussões teóricas sobre modelos alternativos de organizar e a reformulação da burocracia, este artigo possuiu como objetivo analisar a forma organizacional das plataformas crowdfunding disponíveis para o financiamento de projetos de Economia Criativa no Brasil. Logo, foi realizada pesquisa documental e análise de conteúdo de entrevistas semiabertas realizadas com representantes das plataformas estudadas. Por fim, foi possível considerar que as plataformas possuem traços do que a teoria considera alternativo, como a colaboração e autonomia. Entretanto, as características hegemônicas, especialmente os traços burocráticos, passam a sobressair a medida que essas organizações crescem.

Palavras-chave: *Crowdfunding; Forma Organizacional; Economia Criativa*

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

Introdução

Os avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), e a emergência do ambiente online, propiciaram, nos últimos anos, a criação de novas organizações no cenário internacional e nacional como, por exemplo, as plataformas crowdfunding. No atual contexto brasileiro, essas plataformas representam uma alternativa para o financiamento de projetos, reconhecida pelo Ministério da Cultura – MinC (2011) como uma solução para os desafios de insustentabilidade financeira do setor da Economia Criativa. Sendo assim, por ser um modelo recente, e altamente dependente das TICs, pouco é conhecido a respeito da forma organizacional dessas organizações virtuais.

O crowdfunding está relacionado ao uso das TICs em novos modelos de organização. Segundo Bernardes e Lucian (2015), foram as ferramentas presentes na web, como as redes sociais, que possibilitaram a existência do crowdfunding. A partir disso, o crowdfunding propicia a discussão teórica sobre as novas formas organizacionais e a reformulação da burocracia. Afinal, autores como Barcellos e Dellagnelo (2013), questionam se as chamadas novas formas organizacionais de fato rompem com o modelo hegemônico, visto que a maioria das análises indicam que na prática ocorre apenas uma reformulação da burocracia, onde técnicas invisíveis de dominação ampliam o poder da organização. Além disso, Demo (2009) aborda sobre a apropriação dos avanços tecnológicos para a manutenção do poder pela metodologia sistêmica.

Portanto, como as plataformas crowdfunding representam uma solução para lacunas provenientes da escassez de recursos nas políticas públicas de Economia Criativa e são altamente dependentes das TICs, surge a necessidade de analisar a forma organizacional das mesmas. Afinal, ainda são poucos as discussões sobre as características e o processo de funcionamento do crowdfunding. Logo, a presente pesquisa possui como objeto de estudo as plataformas crowdfunding criadas no Brasil no ano de 2011, que permanecem ativas e estão disponíveis para que projetos da Economia Criativa solicitem financiamento. Sendo assim, esta pesquisa possui como objetivo analisar como é a forma organizacional das plataformas crowdfunding disponíveis para o financiamento de projetos de Economia Criativa no Brasil.

Fundamentação Teórica

- **O conceito crowdfunding**

Segundo Fontoura (2012), em anos atrás, a colaboração e os projetos criativos estavam em decadência. No século XX, por exemplo, devido a urbanização e a diminuição da

segurança pública, as pessoas não utilizavam o tempo para praticar atividades coletivas e sociais com grandes grupos, mesmo possuindo tempo livre (Fontoura, 2012). Entretanto, através do crescente desenvolvimento e difusão da internet, a possibilidade de participação se tornou mais ampla. Além disso, o autor afirma que a sociedade está passando por um processo de transição, no qual a cultura da participação está ganhando força através do aumento da quantidade de ferramentas que estão relacionadas com a vontade que as pessoas possuem de interagir e compartilhar informações entre si. Nesse contexto, o autor aponta que o público passou a procurar, predominantemente, por situações nas quais possa colaborar coletivamente e ainda receber benefícios, como é o caso do crowdfunding.

Segundo França (2012), as mudanças do capitalismo, aliadas à implementação da tecnologia da informação e da comunicação (TIC) na sociedade contemporânea, têm contribuído para que surjam novas propostas de troca econômica e simbólica. De acordo com a autora, essas mudanças também estão afetando as formas de financiamento na área da cultura. Logo, em um contexto onde as exigências por parte dos financiadores privados aumentaram, e os financiamentos públicos para a área cultural atendem a um pequeno número de projetos que se enquadram nas exigências dos editais, surgiram novas formas de financiamento para a área cultural.

Iniciativas alternativas como o crowdfunding estão possibilitando uma maior participação da sociedade no financiamento de projetos culturais, conforme apresenta França (2012). Segundo a autora, o financiamento coletivo está muito ligado à economia criativa, funciona como um portal para as indústrias criativas, pois está fortemente relacionado à inovação e ao uso da criatividade, além de utilizar a internet como veículo principal e as redes sociais como meio de interação com os investidores, e proporcionar uma maior aproximação entre o consumidor e o produtor.

Para Fontoura (2012), as manifestações de financiamento coletivo para projetos em geral surgiram em meados da última década. O autor ainda afirma que essa prática teve maior sucesso inicialmente em relação aos projetos artísticos, como dança, teatro e música. Por fim, o autor aponta que ultimamente é possível observar que outros nichos estão sendo financiados através do crowdfunding, como por exemplo, design de produtos, eventos, quadrinhos e jornalismo.

França (2012) afirma que o conceito de crowdfunding é derivado do termo Crowdsourcing, ou seja, “forma como Jeff Howe se referiu, em artigo publicado na revista Wired (2006), às possibilidades de melhoramento de um produto através da participação de muitas pessoas, não necessariamente especialistas.” (França, 2012, p. 15). De forma

simplificada, crowdfunding é o processo onde projetos recebem financiamento através do apoio de uma multidão (Cocate e Junior, 2012). Segundo os autores, o primeiro financiamento coletivo online ocorreu no ano de 2006 com o site europeu Sellaband, que possui como foco o financiamento de projetos musicais. No entanto, o novo modelo de financiamento de projetos ganhou visibilidade apenas no ano de 2009 através do site norte-americano Kickstarter (Cocate e Junior, 2012). Sendo assim, o Kickstarter se tornou o exemplo mundial de plataforma crowdfunding.

Para Mollick (2014), o crowdfunding possui a seguinte tipologia: 1) crowdfunding por recompensa: as pessoas que colaboram financeiramente recebem retribuições dos donos do projetos; 2) por doação: geralmente é destinado para projetos sociais sem fins lucrativos, o projeto recebe o financiamento sem precisar dar nada em contrapartida; 3) por retorno financeiro: os investidores colaboram financeiramente e em troca recebem participação nos lucros ou desconto para a compra do produto final, este tipo de crowdfunding é destinado, geralmente, para projetos de desenvolvimento de novas tecnologias; 4) por empréstimo: o dono e o apoiador do projeto fazem um acordo sobre qual será o retorno financeiro que o apoiador irá receber.

Segundo Mollick (2014), o crowdfunding por recompensa é o mais utilizados para o financiamento de projetos criativos. Além disso, de acordo com França (2012), o crowdfunding por recompensa ocorre quando uma pessoa decide solicitar financiamento coletivo para um projeto e então retribui por meio de recompensas àqueles que colaboraram financeiramente para a realização do projeto. O processo de crowdfunding por recompensa ocorre por meio das TICs e a relação de interação entre apoiadores de projetos e donos de projetos é parte fundamental do processo.

As plataformas crowdfunding representam, portanto, uma alternativa para o financiamento de projetos, quando comparadas às tradicionais fontes de financiamento, representando uma possibilidade de democratização do financiamento de projetos, como Bier e Cavalheiro (2015) argumentam. Além disso, são caracterizadas pela total dependência das inovações tecnológicas, de acordo com Bernardes e Lucian (2015). Essas características levam ao questionamento sobre qual a forma organizacional dessas plataformas, por isso, torna-se fundamental realizar um levantamento teórico sobre essa temática que considere as discussões teóricas sobre novas formas organizacionais e a reformulação da burocracia.

- **Novas formas de organizar**

O significado de organização é problematizado por Souza, Costa e Pereira (2015), devido a amplitude de significados que o termo possui nos estudos organizacionais. Para Moura (2014), as organizações são conceituadas de forma generalizada nos livros adotados pelas instituições brasileiras de ensino superior em Administração. Segundo o autor, os livros indicam que organização é qualquer tipo de atividade coletiva humana. No entanto, ao apresentar a própria concepção de organização, o autor compactua com a maioria dos artigos acadêmicos, ou seja, utiliza o conceito de organização burocrática para definir o termo organização.

Considerar que os termos organização e organização burocrática possuem a mesma definição, é comum nos estudos organizacionais. Afinal, na atualidade, as organizações burocráticas são o modelo hegemônico de organizar, conforme apresentam Misoczky e Moraes (2011) e Barcellos e Dellagnelo (2013). Além disso, a organização hegemônica em todo tempo busca enfatizar o quanto é essencial e natural na sociedade, ou seja, se promove como o único modelo possível e correto de organizar, e assim marginaliza as demais formas organizacionais (Misoczky, Flores e Böhm, 2008).

As discussões a respeito do termo organização foram aprofundadas por Souza, Costa e Pereira (2015), a partir de um levantamento teórico sobre o tema, onde os autores delimitaram suas análises para termo organizing. Segundo os autores, as organizações são um processo construído, assim como o corpo é construído. Nesse sentido, Böhm (2006) apresenta que a organização é “algo produzido, e também desafiado, nas esferas da Economia, do Estado e da Sociedade Civil, sendo na ligação entre estas três esferas que se encontra a possibilidade de reposicionar a teoria organizacional”. Além disso, Padilla e Del Águila (2003) afirmam não existir uma forma organizativa absoluta, pois as organizações estão em um contínuo processo de mudança e inovação. A partir do posicionamento desses autores, é possível observar que a definição de organização precisa ser ampla, ao ponto de considerar não apenas o modelo hegemônico de organizar, mas também as formas organizacionais que se distinguem do modelo burocrático.

O presente estudo, portanto, concorda com Moura (2014, p.81), que afirma que a organização é caracterizada por surgir “em um determinado momento histórico, legitimado por um conjunto datado de concepções de ordem filosófica, social, religiosa, política e tecnológica”. Entretanto, a organização não possui apenas a possibilidade de funcionar através do modelo organizacional burocrático, como o autor apresenta. Além do modelo hegemônico, a organização possui distintas possibilidades de estruturação. Afinal, assim como Barcellos e

Dellagnelo (2013) apontam, é necessário estudar a riqueza da experiência social que geralmente é apagada pelo pensamento hegemônico.

No contexto atual, as novas formas organizacionais geralmente são abordadas nos estudos organizacionais como as práticas organizacionais adotadas após a crise do modelo fordista, conforme apresentado por Barcellos e Dellagnelo (2013). As autoras ainda apontam que essa forma de organizar é considerada nova quando o modelo atual é comparado à estrutura e aos modelos de gestão das organizações do século passado. Além disso, as autoras afirmam que na visão dominante, as novas formas organizacionais são modelos organizativos que reformularam o antigo, ou seja, mantiveram a racionalidade da antiga burocracia e não questionaram os princípios burocráticos.

A respeito da racionalidade, Serva (1997) apresenta os conceitos de racionalidade substantiva e racionalidade instrumental. Segundo o autor, a racionalidade substantiva é um atributo natural do ser humano e está relacionado à busca pelo equilíbrio entre emancipação e autorealização com as necessidades de sociabilidade. Em contrapartida, a racionalidade instrumental está relacionada a “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (Serva, 1997, p. 22). Por fim, considerando os dois tipos de racionalidades, o autor cita Guerreiro Ramos para afirmar que nas organizações a racionalidade instrumental é predominante, devido à lógica mercadológica presente na sociedade. Logo, é possível afirmar que assim como Barcellos e Dellagnelo (2013) apontam que o modelo burocrático é o dominante nas organizações, a racionalidade instrumental é consequentemente dominante, como Serva (1997) afirma.

Para Barcellos e Dellagnelo (2013), as novas formas organizacionais discutidas pela perspectiva dominante possuem algumas diferenças em relação às formas organizativas tradicionais, mas não representam uma real ruptura com o modelo burocrático, antes servem para aumentar a dominação do trabalhador. As autoras ainda apontam que, quando analisado criticamente, é possível notar que o que realmente ocorre é uma “repaginação do velho”, ou seja, uma reformulação da antiga forma burocrática de organizar.

Nesse ponto, cabe ressaltar que o questionamento teórico apresentado por Barcellos e Dellagnelo (2013), sobre o significado do conceito novas formas organizacionais e a reformulação da burocracia, vai de encontro à metodologia sistêmica apresentada por Demo (2009). Porque, segundo o autor, a partir da abordagem sistêmica a organização está em constante processo de “adaptação a novos momentos e novas circunstâncias” (DEMO, 2009, p.110). Além disso, conforme o autor explica, que o sistema busca resolver conflitos ou

abafá-los para garantir sua sobrevivência. O autor ainda aponta que a metodologia sistêmica se apropriou dos avanços tecnológicos para ampliar seu poder e controle, assim como Misoczky e Moraes (2011) explicam sobre as práticas organizacionais verticais.

Segundo Misoczky e Moraes (2011), o termo práticas organizacionais verticais geralmente é visto como sinônimo de organização burocrática. Já as práticas organizacionais horizontais, a partir das considerações das autoras, representam um exemplo de novas formas organizativas. Diante disso, o quadro 1 a seguir apresenta a síntese das categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais verticais e horizontais apresentados pelas autoras:

Quadro 1: Síntese das categorias que definem o tipo ideal das práticas organizacionais

Práticas Organizacionais Verticais	Práticas Organizacionais Horizontais
Eficiência é um valor racionalizador;	O valor racionalizador não é a eficiência;
Concentração do poder define que poucos decidem e muitos mandam;	Participação direta, todos os membros da organização participam da decisão de todos os assuntos;
A hierarquia instituída é fundamental para o controle do processo produtivo do capital;	Delegação autorizada, onde as ações são autorizadas por todos e executadas em seu nome, podendo ser revogada a qualquer momento pelo coletivo;
As regras legitimadas são leis e normas que definem o funcionamento da organização, e influenciam significativamente a eficiência.	Corresponsabilidade, onde “o coletivo responde ao coletivo e o indivíduo responde ao coletivo pela implementação das decisões”.

Fonte: Misoczky e Moraes (2011), adaptado pela autora.

De acordo com Silva e Dellagnelo (2008, p. 2), as novas formas organizacionais estão presentes em organizações que “de alguma forma apresentam forma distinta do modelo burocrático”. No entanto, os autores concluem em seus estudos que a ruptura das novas formas organizativas com a burocracia está mais presente na literatura do que na realidade, pois, apesar da maior flexibilidade e menor hierarquia, práticas burocráticas continuam presentes na maioria dessas organizações.

Segundo Misoczky e Moraes (2011) há um discurso que expressa que as organizações rígidas e mecânicas não possuem os recursos necessários para sobreviver na sociedade e economia, e então sugere ruptura com os principais atributos da burocracia, adotando práticas como as de gestão participativa, organizações flexíveis, gestão por processos e cogestão, substituindo a rigidez, imobilismo e ineficiência da burocracia. Nesse contexto, tanto Barcellos e Dellagnelo (2013), quanto Misoczky e Moraes (2011) afirmam que estudos sobre burocracia apontam para uma nova era organizacional, a era de organizações pós-burocráticas ou de soft burocracias.

Segundo Barcellos e Dellagnelo (2013), essas organizações, quando analisadas por pesquisadores, apresentam, em diferentes configurações, as principais características da

burocracia, ou, ao menos, combinam formas burocráticas. Sendo assim, Misoczky e Moraes (2011) afirmam que, mesmo nas novas formas de organização mais flexíveis e que possuem níveis hierárquicos reduzidos, as principais características da organização burocrática permanecem presentes, já que as regras, o controle e a centralização das decisões estratégicas, continuam existindo nessas organizações.

A organização burocrática, apesar de continuar sendo a prática organizacional hegemônica na atualidade (Misoczky e Moraes, 2011), está inserida em um contexto de mudanças, de acordo com Silva (2011). Segundo o autor, devido às disfunções da burocracia, como por exemplo, grande impessoalidade e excesso de normas, e concomitantemente necessidade de inovação, flexibilidade e agilidade, surgem novos modelos estruturais para aperfeiçoar ou romper com a burocracia. Segundo o autor, esses novos modelos organizacionais visam mudar a estrutura caracterizada pela hierarquia e verticalidade, para que as organizações sejam mais flexíveis, e se adaptem com maior facilidade aos ambientes instáveis.

Para Barcellos e Dellagnelo (2013, p.11), as novas formas organizacionais, muitas vezes ausentes nas discussões hegemônicas do organizar, “questionam pressupostos essenciais como hierarquia, comando, controle, centralização das decisões e verticalização da estrutura”. Além disso, para as autoras, as novas formas organizacionais se diferem completamente do modelo hegemônico de organizar, e são denominadas de diversas maneiras, como por exemplo: economia solidária, organizações alternativas e organizações da sociedade civil. Segundo as autoras, também existem modelos que não apenas diferem do modelo hegemônico, mas desafiam as práticas dominantes, pois trazem o questionamento dos atuais conceitos organizativos. Já Padilla e Del Águila (2003) afirmam que as formas organizativas mais recentes em relação ao tempo são a Organização em Rede e a Organização Virtual.

As Organizações em Rede, segundo Villela (2006), carregam um conceito que representa o fim do isolacionismo das organizações. Esse argumento é confirmado por Padilla e Del Águila (2003), ao afirmarem que esse modelo de organizar é caracterizado não apenas pela divisão do trabalho, mas também é reconhecido pela interação entre empresas. Nesse sentido, pensar no conceito “rede” significa, portanto, pensar em um fenômeno que provocou mudanças em distintos aspectos organizacionais, seja na forma de estrutura, estilo de gestão, ou forma de organização na interação entre organizações (Villela, 2006). Sendo assim, a principal característica das organizações em redes consiste na interação entre organizações.

Para Balestrin e Verchoore (2014), há a perspectiva que apresenta as redes como uma nova organização. Para os autores, este argumento está fundamentado no fato da rede possuir “uma identidade organizacional coletiva compartilhada pelos seus membros, que emerge de uma relação contínua focada na geração de vantagens competitivas frente a outras organizações externas à rede”. Logo, as Organizações em Rede são consideradas novas formas de organizar pois possuem uma estrutura que considera a coletividade.

A respeito das características da Organização Virtual (OV), Cano, Becker e Freitas (1998), apresentam o uso intensivo da Tecnologia da Informação como a principal característica dessa forma organizativa. Além disso, Cano, Becker e Freitas (2002, p.5) caracterizam a OV por estruturar-se “embasada em confiança, tanto em seus sistemas e processos, como no relacionamento com seus clientes, fornecedores e parceiros”. Além disso, os autores apresentam também como característica a limitação da definição de fronteiras devido ao intenso uso da Tecnologia da Informação. Outro aspecto da OV é apresentado por Padilla e Del Águila (2003). Segundo as autoras, neste modelo de organizar os empregados exercem apenas as funções principais, enquanto que as demais funções são realizadas por empregados terceirizados ou empresas contratadas.

A OV, apesar de possuir uma nomenclatura que, em um primeiro momento, remete a ideia de uma organização totalmente virtual, é na prática uma organização que recebe suporte de uma base tecnológica concreta (Cano, Becker e Freitas, 2002). De acordo com os autores, ao analisar as organizações é possível constatar diferentes níveis de virtualização, ou seja, algumas organizações estão em processo de virtualização dos métodos de produção, outras em produtos de alto conteúdo informacional ou em setores de atividade. Logo, a OV usa extremamente a Tecnologia da Informação, mas somente em um mundo ideal é completamente virtualizada.

As Organizações Solidárias, segundo Pinheiro e Paula (2014), possuem, teoricamente, uma lógica de atuação não mercantil. Segundo os autores, as organizações solidárias não visam a acumulação de capital, a variável econômica é apenas um meio para alcançar objetivos como, por exemplo, melhores condições de vida em sociedade. Com isso, ao discutir o conceito de eficiência nas organizações, os autores alegam que nas organizações solidárias o objetivo principal não é a maximização dos lucros ou critérios de eficiência baseados apenas em retorno financeiro. Para os autores, as organizações solidárias possuem uma eficiência caracterizada por processos democráticos, ou seja, nessas organizações, o critério de eficiência visa “o aumento de participação nos debates e decisões, com conhecimento de causa de todos os envolvidos” (Pinheiro e Paula, 2014, p.49).

Já as Organizações de Resistência, também denominadas Organizações Contra-hegemônicas, são consideradas práticas organizacionais alternativas ao modelo hegemônico, que surgem em contextos possibilitados pela realidade social, conforme apresentam Barcellos e Dellagnelo (2014). Ao estudar o campo cultural, por exemplo, as autoras alegam que, ao longo de muitos anos, as ações culturais estiveram hegemonicamente direcionadas para o eixo Rio-São Paulo. No entanto, as autoras apresentam que diante de um contexto de mudanças no setor cultural e barateamento do acesso às tecnologias de comunicação, foi criado o Circuito Fora do Eixo, uma organização contra-hegemônica, que consiste em uma alternativa para o campo da cultura no Brasil, já que desafia a forma dominante de fazer e compreender as ações culturais no país.

Segundo Barcellos e Dellagnelo (2014, p. 422), o Circuito Fora do Eixo apresenta características organizacionais fundamentadas em “práticas coletivas de tomada de decisão, no acesso irrestrito a informações, em processos compartilhados de solução de problemas, mediados fortemente por comunicação eletrônica”. Essas características apresentadas pelas autoras vão de encontro às características das práticas organizacionais horizontais apresentadas por Misoczky e Moraes (2011) e expostas na tabela 2 do presente trabalho. Com isso, é possível observar que as conclusões apresentadas por Barcellos e Dellagnelo (2014) sobre o Circuito Fora do Eixo representam um exemplo de organização contra-hegemônica, e consequentemente um exemplo das práticas organizacionais horizontais citadas por Misoczky e Moraes (2011).

As Organizações Substantivas, também denominadas organizações autogestionárias ou organizações coletivistas, segundo Serva (1993), são caracterizadas por uma autonomia que as distinguem das organizações burocráticas, já que surgem a partir do esforço espontâneo e coletivo de diferentes indivíduos da sociedade. De acordo com o autor, em estudo realizado em 12 organizações substantivas do município de Salvador - BA, foi constatado que nessas organizações são valorizadas tanto a individualidade dos membros, quanto a dimensão coletiva. Com isso, o autor afirma que os princípios que norteiam as organizações substantivas são baseados na construção de uma organização que busca o equilíbrio entre valores coletivos e individuais.

De acordo com Serva (1993), as organizações substantivas possuem como princípio práticas informais de controle, como por exemplo, o autocontrole, que é a prática predominante nessas organizações. O autor ainda afirma que as organizações substantivas apresentam as seguintes características: intensas as relações interpessoais entre os membros da organização; há grande participação dos membros nas reflexões e discussões sobre a

organização; a estrutura hierárquica é altamente flexível; o critério para escolha dos membros da organização está na identificação de valores pessoais e grupais; além disso, não há confidencialidade de informações e o processo decisório é coletivo. Por fim, Vizeu (2009) corrobora com o estudo de Serva (1993), e afirma que as relações pessoais e o vínculo são fatores centrais para o desenvolvimento das práticas das organizações substantivas.

Portanto, a partir da produção científica a respeito das novas formas organizacionais, é possível afirmar que são modelos que acompanham as mudanças sofridas pela sociedade, desde os avanços tecnológicos até a forma como as pessoas se relacionam. Além disso, as teorias apresentadas demonstram que esses modelos realmente possuem características distintas ao modelo hegemônico e são mais horizontais, assim como alegam Misoczky e Moraes (2011).

Metodologia

Para alcançar o objetivo deste estudo, foi realizada pesquisa qualitativa, de acordo com as orientações de Minayo (2009). Sendo assim, a pesquisa foi composta pelas etapas de fase exploratória, trabalho de campo, análise e tratamento dos dados, conforme indica a autora. Para o delineamento da pesquisa, foram adotadas as considerações apresentadas por Gil (1999). Logo, foi feita pesquisa documental, onde documentos coletados nas páginas oficiais das plataformas crowdfunding, relatórios elaborados pelo Ministério da Cultura e entrevistas semiabertas realizadas com responsáveis das plataformas.

A coleta de dados foi realizada entre o período de janeiro de 2015 a janeiro de 2016. Inicialmente foi realizado um levantamento das plataformas crowdfunding presentes no Brasil, a partir de dados disponíveis no site Mapa do Crowdfunding, onde foram contabilizadas 77 plataformas. Após isso, foi elaborada uma lista das plataformas criadas no Brasil no ano de 2011, mesmo ano em que foi criada a Secretaria da Economia Criativa. A partir dessa lista, foi verificado quais plataformas estavam em funcionamento, quais eram brasileiras e quais eram voltadas para projetos da área da Economia Criativa.

A presente pesquisa estudou, portanto, as plataformas Catarse, Benfeitoria, Eupatrocino e Sibite, atualmente chamada de Banque, que são plataformas voltadas para o financiamento de projetos de diferentes categorias da Economia Criativa, criadas no ano de 2011 e que permaneciam ativas, com no mínimo dois projetos em processo de campanha crowdfunding durante a pesquisa.

Após a definição das plataformas que seriam estudadas, foram realizadas entrevistas semiabertas com os representantes das quatro plataformas. Além das entrevistas, foram

coletados dados presentes nos sites das plataformas e dados sobre crowdfunding presentes no site do Ministério da Cultura. Como os dados foram tratados de forma qualitativa, foram feitas análises de conteúdo. Logo, os dados foram organizados e estruturados em categorias, de acordo com frases, palavras e conteúdo, conforme aborda Roesch (1999).

Os dados coletados foram organizados em planilha Excel e analisados através de análise de conteúdo, conforme argumenta Vergara (2005). Sendo assim, análise foi dividida nas seguintes etapas básicas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e a interpretação, como apresentada Bardin (1977).

Análise e Resultados da Pesquisa

• A forma como as plataformas crowdfunding foram criadas

Ao analisar a forma como as plataformas crowdfunding foram criadas, foi possível perceber que a maioria dos criadores das plataformas já possuíam uma trajetória na área da Economia Criativa, ou seja, conheciam o contexto de escassez de recursos para a área da economia criativa no Brasil. Logo, o envolvimento no setor cultural por parte dos criadores das plataformas crowdfunding foi um fator primordial para a compreensão da necessidade de elaborar uma solução para os problemas enfrentados pela área criativa no sentido do financiamento de projetos.

As lacunas de falta de recursos para atender a todos os projetos da área da Economia Criativa, reconhecidas também pelo MinC (2011), foram, portanto, catalizadoras para a ideia de criar novas possibilidades para o financiamentos dos projetos criativos no Brasil. Logo, as plataformas brasileiras foram criadas para atender necessidades presentes no cotidiano de atores da área cultural. No caso da plataforma Catarse, por exemplo, a criação ocorreu a partir de discussões sobre crowdfunding em um fórum online, na busca de entender esse modelo internacional e discutir possibilidades de soluções para o Brasil, como é apresentado no trecho a seguir.

Eh, a gente se junta em 2010 num fórum. No final de 2010 a gente se encontra num fórum. Cada um ainda empreendendo situações diferentes. [...] O Catarse foi lançado no dia 17 de janeiro de 2011, portanto vai fazer 5 anos daqui a pouquinho. Eh, basicamente foi assim: ninguém se conhecia, a gente se conhecia por um fórum onde as pessoas estavam discutindo questões relacionadas ao Crowdfunding. (Catarse)

Esse contexto permite entender que no processo de criação das plataformas crowdfunding há algumas características da organização coletivista apresentada por Serva (1993), que indica que estas organizações surgem a partir do esforço espontâneo e coletivo de diferentes indivíduos da sociedade. Entretanto, não é possível caracterizar essas organizações

como coletivistas, visto que atrelada a ideia de contribuir socialmente, há o interesse em empreender um negócio próprio. As características coletivistas presentes nessas organizações, estão mais relacionadas as possibilidades advindas da inovação tecnológica, ou seja, o avanço das TICs foi o elemento que propiciou a presença do coletivo por parte de diferentes indivíduos, com o interesse em criar alternativas de solução para a área criativa.

As entrevistas realizadas também indicaram que a ideia de criar as plataformas está relacionado a uma filosofia colaborativa propiciado pelas inovações tecnológicas, assim como Fontoura (2012) e França (2012) pontuam. A inovação esteve presente no processo de criação das plataformas crowdfunding desde o momento em que os criadores estavam buscando as soluções para as problemáticas que vivenciavam, e também está presente no momento atual, onde as plataformas buscam manter a inovação e acompanhar os avanços das TICs.

- **O objetivo das plataformas crowdfunding**

A respeito do objetivo das organizações estudadas, os dados das entrevistas indicam que consiste essencialmente em possibilitar que projetos criativos sejam realizados. Nesse sentido, o termo “tirar projetos do papel” foi o mais usado pelos entrevistados para descrever os objetivos das plataformas. Uma forma de exemplificar esse objetivo é o vídeo presente na página inicial da plataforma Eupatrocino. O conteúdo do vídeo convida usuários a enviarem projetos para a plataforma. E o mais interessante é que no vídeo toca a música “Cada lugar na sua coisa” de autoria de Sergio Sampaio, que possui uma letra que retrata a importância da arte não estar guardada na gaveta, como é possível observar a seguir:

Um livro de poesia na gaveta não adianta nada. Lugar de poesia é na calçada. Lugar de quadro é na exposição. Lugar de música é no rádio [...]. (Trecho da música Cada lugar na sua coisa de Sergio Sampaio)

Sendo assim, percebe-se que tanto a fala dos entrevistados quanto o vídeo, indicam que as plataformas crowdfunding objetivam que projetos criativos não fiquem apenas no papel, mas tenham a oportunidade de serem realizados. Concomitantemente à realização dos projetos, as plataformas alegam que buscam que as pessoas tenham a oportunidade de realizar sonhos e trabalhar em projetos que realmente gostam. Com isso, é possível perceber a importância demonstrada pelas plataformas para que as pessoas tenham meios de realizar projetos que acreditam.

Nesse caso, percebe-se mais uma vez a ideia da organização coletivista, também conhecida como organização substantiva, apresentada por Serva (1993), onde há presença da preocupação com os interesses coletivos, sendo que no caso das plataformas crowdfunding, a ideia de interesse coletivo vai além dos membros da organização e contempla também os

interesses de todas as pessoas que, assim como os criadores das plataformas, estão envolvidas com projetos criativos.

Outro objetivo das plataformas estudadas consiste também em fomentar a economia criativa. Esse objetivo possibilita perceber a importância do crowdfunding para a área da Economia Criativa, que inclusive é citado pelo MinC (2011) como uma alternativa para o atendimento da diversidade de projetos criativos que existem no país.

Além dos objetivos já apresentados, cada plataforma estudada demonstrou buscar melhorar constantemente as ferramentas oferecidas aos usuários a fim de ampliar a quantidade de projetos que realizam campanhas de financiamento coletivo por meio da plataforma. Afinal, as plataformas entendem que quanto melhor forem as ferramentas oferecidas para a realização do processo de financiamento coletivo, maior será a quantidade de usuários das plataformas e com isso, os demais objetivos serão realizados de forma potencializada. Nesse ponto, fica claro que a ideia da organização coletivista discutida por Serva (1993) definitivamente não está presente nas plataformas crowdfunding, visto que os objetivos das plataformas estão pautados na ampliação da quantidade de usuários, e consequentemente na ampliação dos recursos arrecadados.

- **Perfil das pessoas que trabalham nas plataformas crowdfunding**

Ao analisar o perfil das pessoas que trabalham nas plataformas crowdfunding estudadas na presente pesquisa, foi possível perceber que o local onde as pessoas moram não é um fator determinante para fazer parte ou não da equipe da plataforma. De acordo com dados das entrevistas, o fator determinante para a participação na plataforma consiste na qualidade profissional dos indivíduos. Segundo os entrevistados, os membros das equipes das plataformas podem morar em qualquer localidade, seja na esfera nacional ou internacional. Isso é possível porque as barreiras da distância de localidade são inexistentes para o desenvolvimento do trabalho executado nas plataformas crowdfunding, visto que o modelo de negócio das plataformas é totalmente virtual e que o processo de comunicação entre a equipe é realizado por meio de ferramentas online.

As pessoas que trabalham nas plataformas estudadas possuem grande familiaridade com o uso das ferramentas tecnológicas de informação e comunicação, visto que diversas reuniões e recursos para controle das atividades ocorrem por meio de ferramentas online. Logo, como as plataformas usam diversos recursos online para a comunicação e a própria execução das tarefas, todas as pessoas que trabalham nas plataformas possuem um perfil de alta familiaridade com as ferramentas online que são proporcionadas pelos avanços das TICs. Essa característica do perfil das pessoas que trabalham nas plataformas justifica, portanto, a

característica de possibilidade dos membros das equipes de trabalho morarem em diferentes Estados e até mesmo países. Diante dessa característica, cabe mencionar o conceito de Organização Virtual apresentado por Cano, Becker e Freitas (1998), onde o uso intensivo da tecnologia da informação é a principal característica dessa forma organizativa.

Outra característica presente no perfil das pessoas que trabalham nas plataformas crowdfunding é o conhecimento que possuíam sobre o tema crowdfunding, projetos de Economia Criativa, ou TICs, antes de trabalharem nas plataformas. As pessoas que trabalham nas plataformas possuem experiência e interesse na área da Economia Criativa, algumas possuem conhecimento na área do crowdfunding, por meio, por exemplo, da realização de um Trabalho de Conclusão de Curso de nível superior sobre o tema crowdfunding, ou são pessoas com conhecimento na área de sistemas de informação.

Cabe ainda ressaltar que as pessoas que trabalham nas plataformas estudadas são descontraídas. Os trechos da entrevista realizada com a representante da Benfeitoria indicam a existência de descontração nas relações entre as pessoas que trabalham na plataforma: “*são pessoas muito loucas (risos)*”, “*a gente brinca que é como se fosse o whatsapp de trabalho*”, “*a gente até brinca que na Benfeitoria a gente não tem um chefe*”. Neste caso, é possível perceber que a existência de brincadeiras entre os membros da equipe é uma consequência do perfil descontraídos das pessoas, propiciando a existência de relações interpessoais. Sendo assim, cabe citar que tanto para Serva (1993), quanto para Vizeu (2009), a existência de relações pessoais entre os membros da organização é uma das principais características das organizações substantivas.

Por fim, é possível afirmar que entre as características presentes no perfil das pessoas que trabalham nas plataformas estudadas, há o comprometimento com a razão dessas organizações existirem, e conseqüentemente há alto grau de responsabilidade para com o trabalho. Nesse sentido é inevitável não lembrar de outra característica da organização substantiva apresentada por Serva (1993), onde a identificação de valores pessoais e grupais é um fator determinante no momento da contratação das pessoas que farão parte da organização.

• **Processo decisório nas plataformas crowdfunding**

Ao analisar o processo decisório das plataformas estudadas, foi possível perceber que enquanto as plataformas possuem uma equipe pequena, em média dez pessoas, o processo decisório ocorre de forma coletiva e participativa. Entretanto, conforme a organização cresce, surge a necessidade das decisões serem tomadas com maior agilidade, com isso, as

organizações maiores decidem adotar um processo decisório centralizado na equipe de diretores da plataforma, conforme trecho a seguir indica:

Olha, a gente já passou por uma série de formatos, desde tentar uma coisa bem mais aberta, horizontal, [...]. Agora em 2015 a gente sentiu um pouco mais de dificuldade, e vai mudar um pouquinho esses processos de tomada de decisão, principalmente o de tomada de decisão, pra gente ganhar um pouco mais de velocidade. Então, a gente vai seguir um modelo um pouco mais tradicional, onde a gente está adotando diretores de cada área, um CEO que, apesar de a gente pregar um diálogo constante com todas as pessoas dentro da equipe, alguém tem que ter uma certa palavra final, então a gente está começando a estudar esse modelo e adotar um modelo pra gente poder ter um pouco mais de agilidade de decisão, porque o cenário está bem mais complexo. (Entrevistado 1 – representante do Catarse)

É possível então perceber que enquanto o Catarse era uma organização pequena, possuía um processo decisório caracterizado pela horizontalidade, onde todas as pessoas que trabalhavam na organização participavam das decisões. Diante disso, a plataforma apresentava característica das formas organizacionais horizontais, assim como as demais organizações estudadas. Por outro lado, também foi possível perceber que no momento em que o Catarse ampliou a quantidade de pessoas na equipe, os responsáveis pela plataforma passaram a considerar a necessidade de agilizar o processo decisório. A partir disso, foi adotado na organização o processo de centralizar as decisões, denominado na entrevista como a reestruturação da plataforma em um organograma mais tradicional. A partir desses relatos, é possível perceber que com o crescimento da plataforma surgem características do modelo burocrático apresentado por Barcellos e Dellagnelo (2014).

Outro aspecto percebido no processo decisório das plataformas crowdfunding foi o uso de ferramentas online com o objetivo de propiciar que todos os membros da equipe participem do processo decisório, visto que na maioria das plataformas algumas pessoas que compõem a equipe moram em Estados diferentes. Esse contexto demonstra que a dependência das TICs também está presente no processo de tomar decisões que ocorrem nas plataformas crowdfunding. Com isso, é possível afirmar que apesar de Cano; Becker e Freitas (2002), afirmarem que muitas Organizações Virtuais ainda são pouco virtualizadas, as plataformas crowdfunding apresentam um grau de informatização tão elevado que alcança até mesmo o processo decisório.

Portanto, nas plataformas com equipes pequenas o processo decisório é participativo, assim como ocorre na forma organizacional horizontal apresentada por Misoczky e Moraes (2011). Além disso, nas plataformas que não possuem CEO, é possível ainda perceber a característica da Organização Substantiva, apresentado por Serva (1993), onde não é perceptível a presença de um líder no processo decisório. Já as organizações que possuem

CEO, mesmo possuindo participação no processo decisório, parecem apresentar a reformulação do modelo burocrático mencionada por Barcellos e Dellagnelo (2014).

- **Estrutura organizacional das plataformas**

O número de membros que as plataformas possuem é um fator que influencia o grau de autonomia que os membros das plataformas possuem. Sendo assim, o quadro a seguir apresenta a quantidade de pessoas que trabalham em cada plataforma estudada:

Quadro 28: Quantidade de pessoas que trabalham nas plataformas

Plataforma	Quantidade de Membros
Catarse	17 pessoas
Benfeitoria	11 pessoas
Eupatrocino	3 pessoas
Banque	7 pessoas

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme é possível perceber, o Catarse é a plataforma com maior quantidade de pessoas na equipe de trabalho. De acordo com dados da entrevista, o aumento na quantidade de pessoas ocorreu conforme a ampliação do número de tarefas a serem executadas. Entretanto, a ampliação da equipe da plataforma trouxe mudanças na estrutura organizativa da plataforma. De acordo com as entrevistas, enquanto a quantidade de pessoas que trabalhavam no Catarse era pequena, o grau de autonomia era visto de forma absolutamente positiva pela organização. Entretanto, na medida em que o número de pessoas que trabalhavam na plataforma aumentou, a diretoria da plataforma passou a observar a autonomia como um fator emblemático para a organização. Sendo assim, cabe alegar que a medida em que a plataforma cresceu, as características de forma organizativa horizontal deu lugar para uma forma vertical de organizar, ou seja, o modelo hegemônico citado por Barcellos e Dellagnelo (2014) passou a ser visto como necessário para a organização. Isso reforça o pensamento das autoras quando elas indicam que um modelo que rompa com a forma burocrática de organizar está muito mais presente na teoria que na prática.

Já a plataforma Eupatrocino, é a organização estudada que possui a menor quantidade de membros. A partir da entrevista, foi possível entender que no contexto atual, a plataforma apresenta alto grau de autonomia, uma vez que a equipe é pequena. Com isso, a estrutura atual da organização indica a presença de um grau de autonomia presente no modelo alternativo de organizar. No entanto, a partir da experiência do Catarse, cabe ressaltar que não é possível afirmar que esse quadro se manterá quando a equipe for composta por mais pessoas.

Outro ponto percebido na análise da autonomia presente nas organizações estudadas é que na maioria das plataformas, o grau de autonomia também está relacionado à complexidade do tema que precisa ser resolvido. Além disso, as equipes possuem autonomia

para atuarem nas áreas pelas quais são responsáveis. Conforme os dados das entrevistas indicam, os membros das plataformas possuem autonomia para atuarem em temas simples e questões cotidianas, a medida em que a complexidade do tema aumenta, é necessário consultar todos os membros da organização por meio de reuniões ou e-mail. Com isso, foi possível perceber a delimitação que as áreas de atuação impõem à autonomia de cada membro.

Por fim, percebeu-se também que a presença de um CEO na plataforma limita o uso da autonomia que os membros da organização possuem. Neste caso, cabe ressaltar que de acordo com os dados das entrevistas, a Banque é a única plataforma estudada que possui CEO, o Catarse está em processo de transição e passaria a ter um CEO no ano de 2016, enquanto que a Benfeitoria e a Eupatrocino não possuem CEO.

Os dados obtidos na entrevista indicaram que a figura do CEO na plataforma parece limitar a autonomia da equipe, mesmo sendo alegado que os membros possuindo grande liberdade de atuação nas áreas pelas quais são responsáveis, ou seja, mesmo possuindo autonomia declarada, os membros da equipe possuem necessidade de saber as ideias e sugestões do CEO. Sendo assim, é possível considerar que de forma pouco perceptível o CEO representa uma figura central na plataforma, remetendo a uma das características da abordagem sistêmica discutida por Demo (2009).

Já a respeito do grau de formalização presente nas plataformas, as organizações estudadas possuem estrutura organizacional informal, onde, por exemplo, os membros das equipes possuem liberdade para escolher o horário que irão trabalhar e não precisam morar próximo ao escritório da organização. Segundo os entrevistados, as plataformas não criam formatos específicos que devem ser seguidos, antes prezam pelo comprometimento das equipes com os objetivos das plataformas. A estrutura organizacional das plataformas crowdfunding não impõe as regras que os membros das equipes devem seguir. Conforme as entrevistas indicaram, no contexto das plataformas crowdfunding estudadas, os membros das equipes possuem liberdade e flexibilidade durante o trabalho.

O nível hierárquico nas organizações estudadas varia entre o índice de quase nulo a baixo, ou seja, não são identificados altos níveis hierárquicos nas estruturas organizacionais das plataformas crowdfunding. Entretanto, mesmo as plataformas que possuem um nível hierárquico mais perceptível, como o Catarse, o diálogo é um ponto extremamente valorizado na estrutura organizacional. Cabe ainda ressaltar que, a exemplo do Catarse, o crescimento da organização provoca o aumento da hierarquia. Com isso, a medida que a organização cresce, tornam-se mais evidentes os elementos da forma organizacional vertical apresentados por

Misoczky e Moraes (2011). Isso reforça também o pensamento Barcellos e Dellagnelo (2014), quando as autoras indicam que um modelo que rompa com a forma burocrática de organizar está muito mais presente na teoria que na prática.

Por fim, a respeito da centralização presente na estrutura organizacional das plataformas estudadas, foi possível perceber que o poder está distribuído entre as equipes de cada área de trabalho. Entretanto, a influência dos fundadores das plataformas são caracterizadas de forma variada em cada plataforma. A entrevista com a representante da Benfeitoria demonstrou a existência da valorização tanto do coletivo, quanto dos indivíduos que trabalham na plataforma. Isso então indica uma das características da organização substantiva apresentada por Serva (1993), onde a organização valoriza tanto os indivíduos, quanto o coletivo. Já na entrevista realizada com a representante da Banque, foi possível perceber que o CEO foi mencionado em diversos momentos da entrevista como uma figura fundamental, com isso, percebe-se que mesmo os membros da equipe possuindo autonomia, o reconhecimento que o CEO possui maior conhecimento torna a estrutura organizativa da plataforma centralizada.

A estrutura organizativa das plataformas estudadas é caracterizada por uma autonomia presente, porém condicionada ao tamanho da plataforma e limitada aos tipos de problemas que precisam ser solucionados. Além disso, as plataformas que não possuem CEO apresentam maior grau de autonomia. Outra questão percebida nas plataformas crowdfunding é estrutura organizacional altamente informal e flexível. Já os níveis hierárquicos presentes nas plataformas são baixos, porém variam de acordo com o crescimento da plataforma. Finalmente, foi possível perceber que as plataformas apresentam o poder descentralizado entre os responsáveis pelas equipes, porém a figura do CEO reduz a descentralização.

• **Gestão das plataformas crowdfunding**

O planejamento realizado pelas organizações estudadas são para o período de um ano ou seis meses. Com isso, cabe afirmar que as organizações estudadas não apresentam o planejamento de longo prazo caracterizado pela literatura sobre novas formas organizacionais apresentada por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000). Sendo assim, diferente das considerações dos autores, as plataformas crowdfunding realizam o planejamento estratégico de suas ações para o período de curto a médio prazo.

Outro ponto presente no planejamento das plataformas, consiste na participação dos membros das equipes no planejamento estratégico das organizações estudadas. Conforme os dados indicaram, o grau de participação no planejamento estratégico das plataformas crowdfunding é mutável, podendo reduzir ao longo do tempo. O Catarse, por exemplo, em um

contexto de crescimento, está adotando uma postura de restringir a participação no processo de planejamento estratégico e possibilitar a participação depois que o planejamento já foi elaborado. Além disso, foi possível perceber que para a realização do planejamento estratégico, as plataformas consultam dados de períodos anteriores para auxiliar no planejamento.

O controle das atividades é realizado semanalmente através de ferramentas online. A plataforma Benfeitoria, por exemplo, se utiliza da ferramenta Asana. De acordo com publicação da globo.com (2013), Asana é uma ferramenta online que permite que cada membro da equipe atualize as tarefas que está realizando e em tempo real todos os membros da equipe recebem no celular as atualizações do que está sendo realizado. Nesse contexto, é possível mais uma vez perceber que o uso das novas tecnologias é extremamente presente na forma de organizar das plataformas crowdfunding, ou seja, a virtualização está presente tanto no modelo de negócio quanto na gestão da organização.

- **Forma como os recursos são geridos**

As organizações estudadas possuem prioridade em investir na melhoria da plataforma e na remuneração e custeio das despesas com as pessoas que trabalham na plataforma. Outro ponto percebido durante as entrevistas foi que as plataformas possuem pessoas específicas responsáveis pela gestão dos recursos.

A respeito das fontes de recursos das plataformas, foi possível perceber que as campanhas crowdfunding são as principais fontes de recursos das organizações estudadas, já que as plataformas recebem uma taxa de em média 13% sob o valor arrecadado dos projetos que atingem ou superam a meta estabelecida para arrecadação. Entretanto, plataformas de menor porte, como a Eupatrocinio, possuem apenas a meta da receita ser predominantemente proveniente das campanhas crowdfunding, já que atualmente ainda precisam de outras fontes de recursos, como por exemplo, outros empreendimentos.

- **Relação das plataformas com outras organizações e o poder público**

Poucas são as parcerias que as plataformas possuem com outras organizações, e as parcerias que existem, são estabelecidas durante um curto período de tempo. Esse tipo de relação com outras organizações é justificado por uma preocupação por parte das plataformas em preservar as características de independência presentes nas plataformas crowdfunding, que foram construídas desde que o modelo surgiu.

A relação entre as plataformas e o poder público é caracterizada pelo distanciamento. Além disso, há incerteza sobre os impactos que as ações do poder público podem trazer para a dinâmica do crowdfunding. Afinal, ainda não existe uma regulamentação para o setor, e o

poder público demonstra interesse em criar uma legislação específica para a área, assim, os representantes das plataformas não sabem as consequências que podem sofrer a partir da determinação de marcos regulatórios.

Nesse sentido, é importante destacar que as plataformas crowdfunding apresentam uma postura aberta, porém moderada, para o estabelecimento de parcerias. Apesar disso, elas não podem ser classificadas como Organizações em Rede, afinal, de acordo com Balestrin e Verchoore (2014), esse tipo de organização apresenta uma identidade coletiva com as organizações parceiras, enquanto que a análise das plataformas estudadas apresenta o interesse por parte das plataformas em preservar as características individuais e independentes.

Considerações Finais

Ao analisar a forma organizacional das plataformas crowdfunding disponíveis para o financiamento de projetos de Economia Criativa no Brasil, foi possível perceber que as organizações estudadas possuem traços do que a teoria considera alternativo, como colaboração e autonomia. Entretanto, a pesquisa também permitiu compreender que as características hegemônicas, especialmente os traços burocráticos, passam a se sobressair a partir do crescimento dessas organizações, como por exemplo, aumento dos níveis hierárquicos e redução da participação no processo decisório. Com isso, os traços das organizações alternativas apontados pela teoria demonstraram ser inversamente proporcionais ao crescimento das organizações estudadas.

A análise também indicou falta de homogeneidade na forma de gestão das plataformas, ou seja, estão presentes nas organizações estudadas diferentes características dos modelos organizacionais vertical e horizontal. Além disso, as plataformas crowdfunding são extremamente dependentes dos avanços das TICs e geralmente não realizam parcerias de longo prazo com outras organizações, porque visam preservar a estrutura independente que construíram ao longo desses 5 anos de existência.

Os dados analisados também indicaram que as organizações pesquisadas supervalorizam os objetivos de atuar de forma colaborativa, e contribuir para que projetos saiam do papel. Entretanto, também buscam ampliar a quantidade de arrecadação financeira por meio dos projetos financiados. Neste ponto, os resultados da pesquisa retomam as discussões sobre as dicotomias entre modelo vertical e modelo horizontal, racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, e evidenciam a dificuldade de ruptura com o modelo burocrático.

Portanto, a partir das considerações realizadas, surge o questionamento se realmente é possível a existência de uma nova forma organizacional cuja influência principal sejam as TICs, ou, se esse forma, apenas possibilitada pela inovação tecnológica, possui inicialmente características alternativas que deixam de existir conforme as organizações crescem. Afinal, no caso analisado, as TICs trouxeram novas características para o formato organizacional, sendo que o tamanho da organização foi um elemento influenciador nessa dinâmica, ou seja, com o crescimento, as organizações estudadas passaram a adotar medidas hegemônicas. Por isso, sugere-se que mais estudos sejam realizados que aprofundem a análise sobre TICs e modelos alternativos de organizar.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARCELLOS, R. M. R.; DELLAGNELO, E. H. L. **Novas Formas Organizacionais: do dominante às ausências**. RPCA: Rio de Janeiro, v. 7, n.1, jan./mar. 2013.

BERNARDES, B.; LUCIAN, R. Crowdfunding: A Influência da Co-Criação e do Sentimento de Pertença na Satisfação dos Apoiadores Luso-Brasileiros. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, n. Ed. Especial, p. 360-369, 2015.

BIER, C. A.; CAVALHEIRO, R. A. Lei Rouanet x Crowdfunding: fomentando os Empreendimentos Culturais **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 30-47, 2015.

BÖHM, S. **Repositioning Organization Theory: Impossibilities and Strategies**. Basingstoke: Palgrave, 2006.

CANO, C. B.; BECKER, J. L. e FREITAS, H. M. R. Organização virtual e tecnologia da informação. **Organizações e Sociedade**. 5(12), maio/agosto 1998, p. 17-35.

COCATE, M. F; JUNIOR, C. P. **Crowdfunding: estudo sobre o fenômeno virtual**. Líbero – São Paulo – v. 15, n. 29, p. 135-144, jun. de 2012.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FONTOURA, M. C. O financiamento coletivo de projetos noticiosos no Brasil: uma análise do Catarse. **Anais: Intercom– Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação– Fortaleza, CE– 3 a 7/9/2012.

FRANÇA, L. C. M. Crowdfunding: Alternativas para as Políticas Públicas no Fomento da Arte e da Cultura no Escopo da Economia Criativa. **Anais: IV Encontro Nacional da Ulepice-Brasil** – Rio de Janeiro/RJ – 9 a 11/10/2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBO.COM. Baixe Asana, o melhor gerenciador de projetos em equipe do mercado. Disponível em: <http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/asana.html>. Data de acesso: 26 de fev. 2016.

MINAYO, C. S. **O desafio da pesquisa social**. In: Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MinC - Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria de Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011-2014**. Brasília: Minc, 2011. 148 p. Disponível em: <http://www2.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/09/Plano-da-Secretaria-da-Economia-Criativa.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

MIGUEZ, P. **Economia criativa: uma discussão preliminar**. In G. M. Nussbaumer (Org.), Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares (pp. 95-114). Salvador: Edufba, 2007.

MISOCZKY, M. C; MORAES, J. **Práticas Organizacionais em Escolas de Movimentos Sociais**. Porto Alegre: Decasa Editoras, 2011.

MISOCZKY, M. FLORES, R. BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **O&S**. v.15. n.45. Abril/Junho, 2008.

MOLLICK, E. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. **J Bus Venturing**, 2014; 29(1):1-16.

MORAES, J. L. **Temas, conceitos e desafios da Economia Criativa**. Informações FIPE (Impresso), São Paulo, p. 33 - 35, 01 fev. 2011.

MOURA, G. L. Hipergeneralizações: organizações são quase qualquer coisa em bestsellers de introdução à Administração. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, nº 1, artigo 4, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2014.

PADILLA, A. M; DEL ÁGUILA, A. R. O. La Evolución De Las Formas Organizativas. De La Estructura Simple A La Organización En Red Y Virtual. **Anais: Investigaciones Europeas**, Vol. 9, N° 3, 2003.

PINHEIRO, D. C.; PAULA, A. P. P. A mitologia da ineficiência nas organizações solidárias: em busca da ressignificação de um conceito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 27, p. 42-65, 2014.

REIS, C. F. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 267 p. ISBN 978-85-85291-87-7.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARAIVA, L. A. S. e FRIAS, A. P. R. Por que as empresas investem em projetos culturais? Evidências de uma cidade mineira. **Revista Economia & Gestão** v. 19 n. 19, jan/abril 2009. ISSN 1984-6606

SERRA, N. e FERNANDEZ, R. S. **ECONOMIA CRIATIVA: DA DISCUSSÃO DO CONCEITO À FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 11, n.4, p.355-372, out./dez. 2014. ISSN: 1809-2039. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/1563>.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, Apr. 1993. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000200005&lng=en&nrm=iso>. access on 06 Oct. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000200005>.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v 37, n 2, p. 18-30, abr/jun, 1997a.

SILVA, F. M. V. e DELLAGNELO, E. H. L. Avaliação de Resultados e Financiamento em Organizações Culturais Não-Empresariais. **Cadernos EBAP**. BR, v. 6, nº 2, Jun. 2008.

SOUZA, Eloisio Moulin de; COSTA, Alessandra de Sá Mello da; PEREIRA, Severino Joaquim Nunes. A Organização (in)corporada: ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 727-742, Dec. 2015. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400005&lng=en&nrm=iso>. access on 01 June 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395118624>.

SOVIK, L. **Os projetos culturais e seu significado social**. São Paulo: Galaxia, n. 27, p. 172-182, jun. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-25542014110411>.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLELA, L. E. Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede - uma realidade pós-fordista?. **Revista ADM.MADE**, v. 10, n. 12, p. 1-11, 2006.

VIZEU, F. Contribuições da sociologia da dádiva aos estudos sobre organizações substantivas. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 409-427, Sept. 2009. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302009000300001&lng=en&nrm=iso>. access on 06 Oct. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302009000300001>.