

EXPERIÊNCIAS CONTRA HEGEMÔNICAS DE ORGANIZAÇÃO: MILITÂNCIA E ENFRENTAMENTO DE CONTRADIÇÕES PARA REINVENTAR O TRABALHO

Pedro de Almeida Costa¹

Patricia De Camillis²

RESUMO

Apresentamos resultados de uma pesquisa que descreve e discute criticamente o modo de trabalho de duas experiências contra hegemônicas de organização, com o objetivo de construir categorias que marquem sua singularidade e que as distingam do modelo hegemônico. A investigação, a partir de abordagem da grounded theory, durou quatro anos e analisou em profundidade duas experiências, que permitiram construir e depois adensar três categorias: trabalho militante; contradições entre pessoalidade e coletividade, e contradições entre formalidade e informalidade. A categorização proposta é problematizada e se indica o aprofundamento em cada uma delas para agendas futuras de pesquisa, enfatizando-se que a proposta construída não pretende ser normativa nem aprisionar a riqueza empírica e política das experiências. O trabalho entrega, ao mesmo tempo, uma proposição de construto teórico e

¹Doutorado em Administração (UFRGS, 2008). É professor adjunto do Curso de Administração Pública e Social da Escola de Administração (EA) da UFRGS. Trabalha com projetos de pesquisa e extensão na área de gestão social e de organizações da sociedade civil (OSC), com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul, do CNPq, do Programa PROEXT do MEC e da Pró-Reitoria de pesquisa da UFRGS. Membro do Núcleo de Estudos em Gestão Alternativa (NEGA) da EA/UFRGS, tem seu interesse de pesquisa em OSC e em administração e financiamento da educação superior.

²Doutora, Mestre e Bacharel em Administração pela UFRGS/Brasil, com ênfase em Gestão de Pessoas. Professora no Mestrado Profissional em Administração na UniAlfa, Goiânia/GO. Áreas de interesse: Cooperação, Conhecimento e Aprendizagem Organizacionais, Gestão e Organizações Não-hegemônicas, Autogestão, Estudos Baseados em Práticas, Teoria Ator-rede. Realizou estágio pós-doutoral no Programa de Pós-graduação em Administração da UNISINOS/Brasil (2018/2020) vinculada ao projeto "Das Redes Estratégicas Regionais às Redes Sustentáveis Regionais: em direção a um framework de governança" com bolsa do Programa DOCFIX CAPES/FAPERGS. Participa como Pesquisadora do GeRedes (Grupo de Pesquisa em Gestão de Redes Interorganizacionais) da Unisinos/RS no qual colabora com o projeto Making network governance work: Uma análise da governança de redes públicas e privadas para a geração de ganhos relacionais. Também participa como Pesquisadora Externa do Núcleo de Estudos em Gestão Alternativa (NEGA) da Escola de Administração/UFRGS. Colabora, como pesquisadora, desde 2019 com o projeto de pesquisa "Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas Estratégica" da IMED/RS. Atuou em gestão de projetos culturais pelo Coletivo Catarse.

um instrumento de fortalecimento das práticas de resistência e de reinvenção da sociabilidade capitalista hegemônica.

Palavras-Chave: Organizações contra hegemônicas; Organização alternativa; Groundedtheory.

EXPERIENCIAS CONTRA HEGEMÓNICAS DE ORGANIZACIÓN: MILITANCIA Y ENFRENTAMIENTO DE LAS CONTRADICCIONES PARA REINVENTAR EL TRABAJO

RESUMEN

Presentamos los resultados de una investigación que describe y discute críticamente el funcionamiento de dos experiencias de organización contrahegemónicas, con el objetivo de construir categorías que marquen su singularidad y que las distinguan del modelo hegemónico. La investigación, basada en el enfoque de teoría fundamentada, tuvo una duración de cuatro años y analizó en profundidad dos experiencias, que permitieron construir y luego densificar tres categorías: trabajo militante; contradicciones entre personalidad y colectividad, y contradicciones entre formalidad e informalidad. La categorización propuesta es problematizada y para futuras agendas de investigación, se recomienda un análisis en profundidad de cada una de ellas, enfatizando que la propuesta propuesta no pretende ser normativa ni aprisionar la riqueza empírica y política de las experiencias. El trabajo entrega, al mismo tiempo, una propuesta de construcción teórica y de instrumento para fortalecer las prácticas de resistencia y reinvención de la sociabilidad capitalista hegemónica.

Palabras clave: Organizaciones contra hegemónicas; Organización alternativa; Teoría fundamentada.

COUNTER HEGEMONIC EXPERIENCES OF ORGANIZATION: MILITANCE AND COPING WITH CONTRADICTIONS AS RENEWAL PATH

ABSTRACT

The paper presents the results of a research that describes and critically discusses the mode by which the work is organized in two counter-hegemonic experiences of organization, aiming to propose categories that mark their singularity and that distinguish them from hegemonic models. The research, based on the grounded theory approach, tooked four years and analyzed in depth two experiences, which allowed the construction and then densification of three categories: militant work; contradictions between individuality and collectivity, and contradictions between formality and informality. The proposed categorization is problematized, and an in-depth analysis of each one of them is indicated for future research agendas, emphasizing that the proposed categorization does not intend to rule or to constrain the empirical and political richness of the experiences. The paper delivers, at the same time, a proposition of a theoretical construct and an instrument for strengthening the practices of resistance and reinvention of hegemonic capitalist sociability.

Keywords: Contra hegemonic organization; Alternative organization; Groundedtheory.

INTRODUÇÃO

As dinâmicas sociais contemporâneas, alicerçadas no discurso hegemônico do fim da história e na afirmação de que o capitalismo seria o único modo possível de organizar as práticas econômicas e todas as dimensões da vida social, postulam um único modo possível de organizar o trabalho, ante o qual outras experiências são negadas como válidas, invisibilizadas, ou então classificadas pejorativamente como “marginais” ou “alternativas”. É o que Misoczky, Flores e Bohm (2008) qualificam de *hegemonia da organização*, uma “parte importante da hegemonia das relações capitalistas globais” (p.182) e que, portanto, precisaria ser desnaturalizada, como parte de ações políticas básicas e urgentes que contribuam para a contestação dessa hegemonia global.

Como contraponto material, há uma diversidade de experiências que desafiam e contestam o discurso do pensamento único, ao afirmarem diferentes modos de viver, de conviver e de trabalhar que não são meramente resíduos “não integrados”, “marginais” ou “alternativos” ao que se defende ser o destino natural do processo civilizatório que legitima os processos de dominação capitalista. Novos movimentos sociais, coletivos no campo da cultura, experiências de economia solidária, e as comunidades formadas em torno de diferentes redes colaborativas são, entre outros, exemplos de experiências que têm mostrado vitalidade e cujo entendimento completo ainda está em processo de elaboração. No presente artigo, as denominamos de experiências contra hegemônicas de organização do trabalho e buscamos avançar no seu entendimento com uma proposta de categorização advinda do próprio campo empírico.

Desta forma, pretende-se contribuir com um espaço particular dos Estudos Organizacionais em que se procura conhecer e refletir a respeito de experiências contra hegemônicas de organização do trabalho que são chamadas de diferentes modos: organizações de resistência (BARCELLOS e DALLAGNELO, 2014), organizações contra hegemônicas (SULLIVAN, SPICER e BOHM, 2011), organizações alternativas (PARKER, FOURNIER e REEDY, 2007), entre outros. Tais experiências representam uma potência, ao mesmo tempo política e

teórica, pois alargam os horizontes das práticas que buscam transformar, reinventam o social na contemporaneidade e desafiam, na mesma proporção, os cânones teóricos estabelecidos a partir da hegemonia capitalista.

A investigação situa essas experiências em um campo de resistência política, considerado como constituinte da própria formação social presente que, mesmo sendo hegemonicamente capitalista, convive com experiências assentadas nos seus interstícios, que a tensionam e que nascem da reflexão a respeito das suas próprias contradições. Desta forma, conforme apontado por Castillo et al. (2018), embora o modelo hegemônico de organização traga obstáculos para o sentido de comunidade e o associativismo, ainda seguem existindo e resistindo experiências que desafiam nossa compreensão de mundo e apresentam possibilidades de construção e reconstrução social, política e econômica.

Apresenta-se, aqui, resultados de uma pesquisa que descreve e discute criticamente o modo de trabalho de duas dessas experiências com o objetivo de nos aproximarmos de um conceito de “experiência contra hegemônica de organização do trabalho”. Uma vez que este conceito esteja orientado por categorias teóricas que emergem do próprio campo empírico, poderá ser uma ferramenta capaz de, ao mesmo tempo, entender os modos de organizar o trabalho nessas experiências e orientar suas próprias reflexões, dinamizando, assim, a dialética da *práxis* que a própria pesquisa encontrou nas experiências em si.

Metodologicamente, a pesquisa está ancorada na abordagem da *grounded theory*, na qual o próprio processo de investigação pode revelar, a partir da análise sistemática dos dados de campo, as categorias que pudessem descrever e explicar os dados coletados. A não existência de um quadro prévio para a análise dos dados, que emergem da pesquisa, não significa a inexistência de reflexão teórica prévia, mas aponta para a sua insuficiência explicativa, daí a escolha que marcou desde o princípio a orientação da investigação. Utilizamos técnicas etnográficas para coleta de dados: entrevistas em profundidade, observação participante e não-participante, além de grupo de foco no qual os sujeitos que participaram dessas experiências puderam discutir e refletir a respeito das categorias propostas.

Não quisemos, assim, construir uma teorização normativa sobre tais experiências, mas compreender as dinâmicas próprias das mesmas justamente enquanto experiências, ou seja, enquanto formas experimentais que enfrentam as contradições da coexistência com as regras hegemônicas de uma sociabilidade que elas procuram questionar, enfrentar e reinventar.

O presente artigo está organizado em outras três seções além desta: uma seção em que apresentamos e discutimos os conceitos de hegemonia e de contra hegemonia a partir das reflexões de Antonio Gramsci e das análises pós-estruturalistas de Ernesto Laclau e Chantal Mouffe, além de alguns de seus comentadores. Com isso, procuramos construir um embasamento teórico mínimo que ajudasse a ler as experiências que estavam sendo conhecidas na nossa investigação como práticas de resistência contra hegemônicas, mas que talvez pudessem estar gestando formas de “organização do trabalho”, que falassem não só de resistência, mas de existência e manutenção da vida. Após, detalhamos os procedimentos metodológicos utilizados para, então, apresentarmos e discutirmos os dados empíricos e propor uma categorização. Por fim, são apresentadas algumas considerações que discutem os limites da investigação e sugerem agendas possíveis para a continuidade de pesquisas referentes a estas experiências organizativas.

EMBASAMENTO TEÓRICO PRELIMINAR

A presente seção procura discutir duas questões importantes cuja revisão ajudaram a fundamentar teoricamente a pesquisa. A primeira é uma revisão, aqui resumida, sobre estudos anteriores e classificações dadas a organizações que não se submetem ou que desafiam o tipo ideal de organização burocráticas, por diferentes perspectivas. A segunda revisa a categoria de hegemonia e de contra hegemonia a partir de Gramsci e de sua releitura por Ernesto Laclau e Chantal Mouffe, para sustentar que, do ponto de vista do lugar dessas experiências, elas podem ser entendidas como forças constituintes da própria dinâmica social capitalista e que, portanto, constitui um processo de resistência política capaz de apontar e praticar formas contra hegemônicas de organização.

Se estivéssemos tentando empreender um estudo seguindo a tradição hegemônica dos estudos organizacionais - tal qual ela é descrita por Bohm (2006) ou por Spicer e Bohm (2007) - nosso olhar se dirigiria a entender e decifrar algumas características de um modo típico de gestão que se apresentariam como possíveis formas inovadoras, mas sempre obedientes à mesma racionalidade instrumental - segundo o seu conceito em Guerreiro Ramos (1989) - típica da organização hegemônica. Da mesma forma, qualquer análise sobre a relação da organização com o ambiente ficaria presa, nesse paradigma, à abordagem institucional, em que não é evidente o rompimento com o modelo burocrático (DALLAGNELLO e MACHADO-DASILVA, 2000), ou a teorias contingenciais, nas quais o fazer organizacional ainda seria resumido a relações de mimetismo e adaptação às condições de competitividade, sem jamais questionar o paradigma hegemônico que a determina. Em outras palavras, o estudo que deu base ao presente artigo se coloca numa posição crítica à chamada hegemonia da organização e pretende colaborar na compreensão das práticas organizacionais desse tipo de experiência.

Partimos também do pressuposto que mesmo os chamados *Critical Management Studies* têm tomado como “objeto empírico”, em sua maioria, organizações como redes e movimentos sociais (SULLIVAN, SPICER e BOHN, 2011; BARCELLOS e DALLAGNELO, 2014) ou outras lutas sociais (BOHM e MISOCZKY, 2010) e nós estamos nos detendo sobre organizações que compartilham da mesma perspectiva crítica à hegemonia do capital desses movimentos sociais; talvez podendo vir a constituir o que Laclau e Mouffe (2001) chamam de cadeia de equivalência e que, entretanto, são iniciativas das quais depende a geração de trabalho e renda para as pessoas que nelas, e através delas, atuam.

Pensamos que nesse tipo de experiência, as tensões e contradições de se viver numa sociedade enquanto se contesta e resiste aos seus valores e práticas hegemônicas são presentes e podem nos indicar vias de reflexão e ação, uma vez que a forma de trabalhar e dar conta da sua reprodução material se vale das muitas práticas organizativas do seu antagonista, ao mesmo tempo que tanta subvertê-las ou recriá-las. A nossa investigação quer se deter justamente no entendimento desse processo de reflexão e subversão.

Organizações contra-hegemônicas e seus modos de trabalho

A presente seção tem o objetivo de localizar leitores e leitoras nas discussões conceituais que precederam e ocuparam o início da pesquisa que dá base ao presente texto. A pesquisa nasceu da necessidade de atualizar e ressignificar o termo 'organização alternativa' para tentar entender e apoiar experiências coletivas de trabalho cujas dinâmicas pareciam se afastar do que se poderia chamar de uma organização *tradicional*: tratava-se de experiências eminentemente coletivistas, com modos e arranjos de trabalho não hierarquizados e voltadas, em suas atividades-fim, para campos e para outras experiências que desafiavam o que se poderia chamar de *status quo*.

Do ponto de vista empírico, os contatos com as experiências pesquisadas ocorreram através do trabalho de um grupo de pesquisas e estudos que atua há algum tempo no campo da economia solidária e de outras experiências populares e alternativas. Já do ponto de vista teórico e conceitual, havia especialmente os trabalhos de Rotschild-Witt (1979) a respeito de organizações coletivistas e mais recentemente a compilação de Parker et al (2007) nominando experiências semelhantes como *organizações alternativas*.

É no encontro entre as experiências empíricas conhecidas e a literatura descritiva e analítica de outras experiências distantes, onde ocorre certa dissonância que - embora desse aos pesquisadores a possibilidade de encontrar semelhanças e importantes chaves de leitura das experiências - motivaram a construção de uma pesquisa com abordagem *grounded*, que permitisse construir um conceito social culturalmente localizado de organização alternativa. Desta forma, faz-se necessário apresentar a seguir, uma breve compilação de estudos e discussões pretéritos em torno de experiências semelhantes, que ajudaram e ajudam no entendimento das experiências apresentadas no presente texto.

O estudo pioneiro nesse campo é o de Rotschild-Witt (1979), que cunhou o conceito de *organização coletivista* em oposição ao modelo burocrático de organização. O texto propõe um *continuum* de avaliação de organizações entre os dois tipos ideais. O tipo ideal, aos moldes weberianos, de organização coletivista, é construído a partir de cinco experiências de organização estadunidenses que se autointitulavam *instituições alternativas*, nas quais havia a rejeição explícita às normas da burocracia racional, o exercício da gestão e propriedade

coletivas e o afastamento em relação às características de organizações burocráticas. A autora classificou em oito categorias ou dimensões: exercício de autoridade; presença de regras; controle social; relações sociais; estruturas de incentivos; distribuição dos ganhos; estratificação social e diferenciação entre os membros.

Experiências semelhantes voltaram a ser compiladas no *dicionário de alternativas* de Parker, Fournier e Reedy (2007) sob um novo nome, de *organizações alternativas*, e sem a intenção teórica de reduzir sua diversidade a um conceito ou tipo ideal. A obra situa o *organizar* como uma ação que é, antes de mais nada, política, ao implicar, necessariamente, em diálogo e construção entre os sujeitos de experiências coletivas. A obra compila relatos de várias experiências que, em comum, têm o discurso e a prática de serem alternativas ao que se costuma chamar de organização tradicional.

Um caso semelhante é apresentado no trabalho de Sullivan, Spicer e Bohm (2011), o da rede de mídia alternativa chamada Indymedia. A rede se propõe como alternativa à mídia hegemônica na cobertura de protestos e lutas sociais contra hegemônicas que seriam invisibilizadas pela grande mídia, o que levou seus componentes a se posicionarem conscientemente como contra hegemônicos e a organização/rede como uma luta em si, pelo simples fato de existir. O texto aponta ainda como é feita uma construção discursiva em que esse tipo de iniciativa é criminalizada ao receber o rótulo de *uncivil society*, em oposição ao devido, mas negado, reconhecimento como movimento da sociedade civil.

Segundo Misoczky, Flores e Bohm (2008), tais iniciativas, como movimentos sociais e experiências organizativas que não sejam as firmas capitalistas, são negadas pelo que os autores chamam de hegemonia da organização, discurso que não reconhece tais experiências como experiências organizativas e que valoriza apenas um tipo de organização formal, a capitalista, cuja presença global seria um importante instrumento de garantia da hegemonia capitalista como um todo.

A hegemonia desta organização seria construída e sustentada a partir do discurso do *management*. Spicer e Bohm (2007, p.1667, tradução livre) consideram esse discurso um

“conjunto de linguagens e práticas proliferadas através de formas de conhecimento disciplinado que produzem um mundo suscetível ao controle por gerentes e por tecnologias de gestão”. Nesse sentido, o que os autores chamam de *organizações e movimentos de resistência* fazem da produção do discurso contra hegemônico uma das suas estratégias de resistência. Tal discurso produziria um sentido para a ação, que é compartilhado por seus membros, uma vez que tais experiências podem ser consideradas como uma práxis (COSTA, 2015).

Em argumentação semelhante, Vizeu, Seifert e Hocayen-da-Silva (2015) sustentam que as formas não convencionais de organização são costumeiramente consideradas inadequadas ou estranhas à economia de mercado e ao campo dos estudos organizacionais, o que remete para a necessidade também política, além de teórica, de se estudar e conhecer melhor tais experiências, reconhecendo-as como experiências organizativas significantes.

A partir dessa perspectiva, tais experiências organizativas teriam papel a cumprir nas lutas sociais ampliadas. Elas existiriam também para resistirem às formas naturalizadas de organização. A sua própria existência já configuraria uma forma de resistência política, no sentido em que o termo é apresentado por Laclau e Mouffe (2001). Ou seja, não se trata de uma resistência passiva, baseada no simples entendimento e contestação dos mecanismos de poder, mas, antes, de uma resistência que leva à ação, o que pode ser percebido nas atividades que tais experiências têm.

Como se pode observar, tais experiências articulam interna e externamente formas de organização e de lutas que desafiam determinados limites estabelecidos tanto do ponto de vista teórico quanto político. Teoricamente, suas práticas organizativas subvertem, de certo modo, cânones conceituais que tenderiam a classificá-las como anomalias ou disfunções organizacionais, levando, então, à necessidade de reconstrução e tensionamento do próprio campo teórico. Nessa perspectiva, o adjetivo *alternativo* informa bastante a respeito dessa *outra* proposta organizativa que se afasta de um modelo ideal e idealizado.

Como aponta o já mencionado estudo de Sullivan, Spicer e Bohm (2011), a constituição interna desse tipo de organização é baseada em uma estrutura que, para perseguir suas metas

e objetivos, parece apresentar uma estrutura mais parecida com uma rede e com certo grau de “frouxidão”, indicando o desejo de afastamento de determinações estritas, controle, rigidez, regras e hierarquia fortemente formalizadas.

O trabalho de Misoczky e Moraes (2011), a respeito de organizações dentro de movimentos sociais, cunhou o tipo-ideal de *práticas organizacionais horizontais* para nomear de outro modo a maneira como se dão os processos internos de decisão, deliberação e organização do trabalho. A relação das experiências pesquisadas pelas autoras com movimentos sociais a partir das quais tais experiências se originavam, são um componente importante para se entender a gênese de formas quase espontâneas de organização, que estariam, portanto, próximas dos mecanismos de reprodução da vida do que de reprodução de capital. Tais características também são encontradas nas reflexões de Barcellos e Dallagnello (2013) a respeito do que as autoras chamaram de *novas formas organizacionais*, ou de *organização de resistência* (idem, 2014). Se internamente as experiências se reputam como alternativas, do ponto de vista político, a etiqueta de *contra hegemônica* aponta para a intenção de incidir sobre a sociedade e a cultura, articulando-se com outras experiências que compartilham, em alguma medida, suas lutas e valores, muito próximo da perspectiva do que Laclau e Mouffe (2001) chamaram de *cadeia de equivalência*.

Segundo o estudo de Zilio et al (2012), as *organizações contra hegemônicas* conseguiriam articular seus projetos políticos com um formato organizacional capaz de levá-las a esse objetivo, ao mesmo tempo em que tal formato significasse o rompimento com um modo dominante de organizar. Dito de outra forma, o desenho organizacional e a forma como se dá esse *organizar* já seriam, em si mesmos, modos de colocar em prática e de ser a mudança e a transformação que os objetivos organizacionais professam para a sociedade de maneira geral. É como se meios e fins da organização estivessem fortemente imbricados e se dessem através de processos idênticos entre si.

Sintetizando-se, então, esse histórico de pesquisas e os diferentes nomes que foram sendo atribuídos às experiências nas reflexões a respeito das mesmas, é possível identificar em comum o que Reddy, King e Coupland (2016) chamam de *práticas prefigurativas* de organizar,

isto é, práticas que, em contraste com discursos sobre utopias futuras, correspondem a ações presentes no ‘aqui e agora’, muito próximo do que Carlsson (2014) chama de ‘nowtopia’. Os modos alternativos de organizar (no plural) desafiam, portanto, tanto a teoria quanto à prática política e cotidiana da vida comum associada.

Experiências contra hegemônicas de organização do trabalho: resistências políticas como parte constitutiva da organização social hegemônica

O conceito de hegemonia foi trabalhado por Antonio Gramsci (1891-1937) a partir de um conceito originalmente construído por Lênin. Essa origem aponta para a um conceito que é forjado não como mero exercício intelectual especulativo ou teoria acadêmica: sinaliza um exercício de reflexão política militante que poderia ser classificada como *práxis*, conceito da tradição marxista que Gramsci reposiciona (GRUPPI, 1978).

Gramsci se vale da ideia de Estado ampliado, que ele cria, para sinalizar que a luta não passava simplesmente pela tomada do aparelho do Estado, mas do Estado ampliado, ou seja, seria preciso também uma luta cultural pela produção de valores e de instituições ao nível da sociedade civil, para constituir o que ele chamou de *direção*, antes da *dominação* do Estado e, inclusive, como condição prévia para ela. Ou seja, “[...] temos aqui a hegemonia entendida não apenas como direção política, mas também como direção moral, ideológica” (GRUPPI, 1978, p.11).

Para Lênin a função dirigente tinha relação com ideia de revolução, que passava pela tomada da direção do Estado, daí a importância da função dirigente. Gramsci radicaliza a perspectiva leninista da necessidade de construção de *direção* para as lutas da classe trabalhadora, e sinaliza que seria preciso, *antes*, desenvolver a consciência de classe para que os trabalhadores construíssem, eles mesmos, a revolução, e essa conscientização é que seria a função do partido. A revolução seria feita pelos *intelectuais orgânicos* da classe, e não por uma elite dirigente. Na sua vida de ativista político, aliás, essa postura de luta contra as elites partidárias foi uma constante, de modo que não se trata apenas de uma divergência teórica com

a teoria revolucionária, mas uma divergência que é, também, histórica e política (GRUPPI, 1978).

Ainda no conceito de hegemonia em Gramsci, ela tende a construir um *bloco histórico*, formado pela estrutura e pela superestrutura sociais. Essa última se divide, como desdobramento que Gramsci faz da teoria marxista, entre superestrutura política (o Estado) e superestrutura ideológica (a sociedade civil), ou ainda entre o que ele chamou de sociedade política e sociedade civil, respectivamente. Ou seja, a essas duas esferas correspondem duas formas de exercício de poder que vão constituir a hegemonia: respectivamente o domínio e a direção. Exerce-se o domínio a partir do Estado, com a outorga formal para o exercício legítimo do poder. Mas para Gramsci, é importante repetir, só se chega ao poder tendo antes conquistado o status de dirigente, que corresponde ao exercício da direção moral e ideológica.

De acordo com Gruppi (1978, p.70) “Hegemonia [em Gramsci] é isso: capacidade de unificar através da ideologia e de conservar unido um bloco social que não é homogêneo. Uma classe é hegemônica, dirigente e dominante até o momento em que, através de sua ação política, ideológica e cultural, consegue manter articulado um grupo de forças heterogêneas”. Quando esse grupo se desarticula ou é incapaz de se manter coeso em torno de uma ideologia, essa hegemonia entra em crise e abre-se espaço para o estabelecimento de uma nova hegemonia

Laclau e Mouffe (2001) apontam que, embora o conceito de hegemonia em Gramsci avance em relação ao de Lênin, na medida em que defende a anterioridade da construção ideológica em relação à revolução, ainda se prende à ideia de que a ideologia e consequentemente a hegemonia estão ligadas a uma *classe* social. Como salienta Burity (1997, p.16), analisando a proposta de Laclau e Mouffe, Gramsci “[...] continua a acreditar na possibilidade de um único princípio unificador de toda formação hegemônica ao nível ontológico, uma classe fundamental”. Nessa perspectiva teórica, a contra hegemonia, o processo de resistência política à ideologia da aliança hegemônica, se dá com algumas diferenças.

A primeira delas é que a aliança que se forma não é através de um processo de mediação, mas de articulação. Para Laclau e Mouffe (2001) a mediação significa que o diálogo mantido pelas forças sociais contra hegemônicas reconhece as diferenças entre elas, mas que, ao final, prevalece o domínio cultural de uma dessas forças, de modo que resta do processo que todas as forças permanecem defendendo as suas ideias originais embora possam concordar e se aliar às ideias de uma determinada força, conclusão que remete à noção de estabilidade.

Já no processo de articulação, está presente a ideia dialética de síntese, indicando que as forças sociais que se aproximam e se articulam constroem um *discurso* que passa a ser o portador da hegemonia. Ou seja, a hegemonia já não estaria mais materializada no bloco histórico – uniformização da estrutura econômica, da sociedade civil e da sociedade política em torno de uma ideologia de classe – mas sim num discurso que seria a síntese de muitas ideologias contra hegemônicas. O exercício da hegemonia seria, então, a prevalência de um discurso construído nesse processo de articulação, ou se preferirmos, podemos dizer que a hegemonia passa a ser uma prática articulatória apoiada em um discurso, tomado aqui como um encadeamento de sentidos (LACLAU; MOUFFE, 2001).

Tal articulação contra hegemônica, ainda na perspectiva de Laclau e Mouffe (2001), resulta de um processo definido por outra categoria que os autores constroem, a de cadeia ou relações de equivalências, que consiste no movimento de aproximação de forças sociais a partir de uma exterioridade comum que redefine as suas diferenças mútuas, simplificando o espaço político. Segundo Burity (1997, p.21) “[...] em dois campos antagônicos e inconciliáveis”, onde se encontrariam, de forma oposta, dois discursos que são portadores de visões antagônicas para representar o social, que irão constituir, respectivamente, duas identidades que se definem por suas exterioridades mútuas: o hegemônico e o contra hegemônico.

É nessa relação de exterioridade mútua, de constituição de identidades opostas, que reside o sentido social do que estamos chamando de experiências contra hegemônicas de organização do trabalho. Assumindo-se essa perspectiva de hegemonia, passa-se a perceber o social como espaço de uma disputa discursiva cuja dinâmica é mais complexa do que a mera conquista da direção intelectual, moral e cultural de uma sociedade e a consequente tomada de

direção que permitiria a reconstrução da configuração infraestrutural de uma sociedade a partir de uma ideologia de classe.

Primeiramente, a própria noção de sociedade, como uma totalidade ou com um espaço suturado, como nominam Laclau e Mouffe (2001), é abandonada nessa perspectiva, a partir do pressuposto de que é impossível definir o que é a sociedade, e que tal nomeação corresponde ao que os mesmos autores chamam de essencialismo da totalidade. O social, por outro lado, se constituiria, na interpretação de Burity (1997, p. 19), “[...] no terreno da tensão insolúvel entre interioridade e exterioridade” dos discursos construídos nas diferentes articulações hegemônicas.

Adicionalmente, as articulações que se dão a partir de relações ou cadeias de equivalência entre diferentes forças sociais, colocam a necessidade de diálogo entre discursos igualmente diferentes que precisam se reelaborar constantemente. Isso significa, do ponto de vista das experiências contra hegemônicas, de identificar o que define a sua exterioridade e o que a identifica a partir do antagonismo a ela, o que então pode permitir reconhecer quais são as forças sociais com que a experiência pode e quer dialogar no sentido da construção de um novo discurso hegemônico.

Por fim, é preciso levar em consideração que a ideia de um social indeterminado remete a outra categoria da obra de Laclau e Mouffe (2001), a de *pontos nodais*. Dada a impossibilidade de uma definição permanente de sociedade, que remete à conclusão que a hegemonia não pode ser definida por uma topografia social, as diferentes articulações discursivas que vão se constituindo constituem pontos nodais, pontos discursivos privilegiados que fazem fixações parciais de sentido no social. É relevante apontar que todo discurso se pretende ser uma explicação acabada desse social, ou que se arroga portador da verdade que explica e dá sentido ao social, e é esse processo indefinido de disputa que delinea as articulações hegemônicas e os movimentos de resistência política que estamos chamando de contra hegemônicos.

Do ponto de vista das experiências que estamos conhecendo nesta investigação, não se trata de encará-las como elementos formadores de uma nova ordem, mas realmente como

experimentações, que na sua reflexão sobre o trabalho, vivenciam diálogos e relações que vão, ao mesmo tempo, transformando a sua identidade e as remetendo a um campo de reconhecimento mútuo com outras identidades equivalentes. Por um lado, outras experiências com discursos distintos, mas equivalentes e antagônicas; por outro lado, o modo hegemônico de organização do trabalho. Daí a sua relevância social: a de sinalizar a existência da diversidade, de negar a universalização – ou o desejo de universalização – do discurso hegemônico desse campo, sinalizando que ele não passa de um *ponto nodal*, portanto precário e provisório de estabelecimento de sentido, e que disputa a definição mesma de sentido com outros discursos, como o dessas outras experiências que surgem no tecido social e vão se articulando entre si, ou articulando os seus discursos.

MÉTODO DE PESQUISA

É preciso, primeiramente, apresentar dois cuidados que a pesquisa procurou observar. Por dirigir nosso olhar para uma *práxis*, estávamos diante de um processo de reconstrução de conceitos e de teorias, portanto seria incoerente tentar tanto procurar identificar nessas experiências traços de teorias anteriores em que se pudessem classificá-las, assim como validar teorias a respeito das mesmas. A revisão conceitual feita sobre a categoria *hegemonia* buscou formular uma base para situar a postura dessas experiências no enfrentamento das contradições e pressões da sociedade capitalista.

Na perspectiva de construção e conhecimento, nos remetemos à noção de *grounded theory*, processo investigativo em que a própria coleta, organização e análise dos dados vai construindo os quadros de análise para esses mesmos dados. A não existência de um quadro prévio para a análise dos dados que emergem da pesquisa não significa a inexistência de reflexão teórica prévia, mas aponta para a sua insuficiência explicativa e parte do reconhecimento que o fenômeno pode fazer emergir uma construção teórica particular, e que lhe ajude a conferir sentido, mesmo que este seja provisório, contextualizado e histórico.

Na nossa pesquisa, partimos da reflexão teórica apresentada nas seções precedentes, que nos leva exatamente à conclusão de que o sentido dessas experiências, seu lugar social e,

especialmente, a natureza, ou condição, do modo como nelas se organiza o trabalho, estão por ser propostos e elaborados no seu próprio processo de construção, e pelos atores nelas diretamente implicados.

O uso da *grounded theory*, nos explica Charmaz (2000), pode levar a abordagens tanto positivistas quanto construtivistas. Na perspectiva positivista, a principal característica é o pressuposto ontológico de uma verdade objetiva que se encontra escondida ou ininteligível no real e que precisa ser descoberta e revelada pela ciência e comprovada mediante evidências convincentes. É evidente que uma pesquisa como a nossa, pensada para entender uma *práxis*, não pode partir desse tipo de abordagem: o real na *práxis* é sempre uma construção histórica e futura, um devir. Nossa pesquisa poderia ser tomada como ela mesma uma *práxis*, partindo de uma abordagem construcionista e crítica, que nos leva a pensar o “real” que se pretende conhecer como sendo construído historicamente e que, portanto, não pode ser imaginado *a priori* e nem somente pelos pesquisadores, mas também pelos sujeitos históricos que o constroem.

Embora alguns autores a apontam sistematicamente como um conjunto de técnicas de codificação e decodificação de dados que podem ser usados como acessório à pesquisa, a *grounded theory* diz mais respeito a uma abordagem do que a um método específico de coleta ou análise de dados, dando ao pesquisador liberdade para lançar mão de diferentes técnicas que lhe permitam, conforme a natureza e circunstâncias da investigação, fazer emergir elementos que possam levar à construção teórica.

Tal construção teórica que pode emergir da pesquisa que, no presente caso, trata-se do modo de organizar o trabalho, deve ser também pensada como base para a ação, ou seja, como um entendimento do real que guie as reflexões e ações futuras e recorrentes dos sujeitos frente a esse mesmo fenômeno. Nesse sentido, a construção teórica da pesquisa deve ser prática: deve fornecer meios de ação consciente e transformadora para a própria experiência e, assim, produzir novos meios e estratégias para organizar o trabalho.

Coleta e organização dos dados

Toda investigação foi feita com o que Cavedon (2003) chama de traços etnográficos, ou seja, não se pode caracterizar propriamente como uma etnografia, mas prescinde de envolvimento da equipe de pesquisa com as experiências pesquisadas acompanhando atividades cotidianas, trabalhos e reuniões, com registro permanente em diários de campo.

A primeira parte consistiu em uma vivência de quase dois anos com um coletivo de comunicação (Coletivo Catarse), em que foi possível conhecer os seus propósitos e seu histórico, além das próprias práticas organizativas experimentadas ao longo do tempo. Foram feitas entrevistas com oito dos nove membros ativos entre 2015 e 2016; observações do cotidiano de trabalho e participação em reuniões e duas assembleias, já que o formato jurídico do coletivo é uma cooperativa; análise documental das atas e documentação legal da cooperativa; e análise vídeo-fonográfica das produções do próprio Coletivo Catarse.

A segunda parte envolveu outro coletivo (Coletivo Germina), organizado para oferta de alimentação vegana sem preço e em torno de lutas anarcoveganas e antiespecistas. Foram feitas oito entrevistas, entre 2017 e 2018 com as seis pessoas que iniciaram a experiência do coletivo, e mais uma sétima pessoa que trabalhou durante certo período e se desvinculou antes de finalizar a coleta de dados que aqui são apresentados, além de observação da equipe de pesquisa em reuniões internas e no cotidiano de trabalho do coletivo, incluindo almoços no local.

A gravação das entrevistas (transcrição do áudio na íntegra), com posterior análise de conteúdo, as discussões periódicas da equipe de pesquisa após eventos significativos que eram acompanhados presencialmente; e a triangulação desses dados com as observações dos cadernos de campo, também discutidos de forma recorrente nas reuniões da pesquisa, foram permitindo a categorização das principais características encontradas no modo de organizar o trabalho.

Para essa finalidade, foram usadas as técnicas de análise de conteúdo com apoio do aplicativo NVIVO, que permitiam agregar palavras e expressões captadas nas diferentes formas

de coleta. Primeiramente, as discussões e impressões de cada membro da equipe de pesquisa levaram a eleger algumas palavras-chave que eram carregadas de sentido, e que depois foram buscadas e agregadas (as palavras, seus sinônimos ou equivalentes) em todos os registros escritos e fonográficos.

Esse processo permitiu apontar as cinco principais marcas do modo de organizar o trabalho presente no Coletivo Catarse. Essas cinco categorias foram apresentadas ao coletivo como parte de um encontro de planejamento estratégico do próprio coletivo, realizado na forma de uma imersão de três dias em uma chácara fora da cidade sede. Através da técnica de grupo de foco, apresentamos, discutimos e avaliamos as cinco categorias juntamente com os onze componentes do coletivo Catarse que estavam presentes.

Após essa validação inicial, os procedimentos de coleta com o Coletivo Germina foram repetidos com entrevistas e observações registradas em caderno de campo, e a análise de conteúdo repetiu termos e expressões correlatos às palavras-chave da primeira parte da pesquisa. Ao final deste processo, as cinco categorias foram adensadas em três categorias gerais que podem ajudar a forjar o conceito de “experiências contra hegemônica de organização do trabalho” que esteja social e culturalmente contextualizado.

APRESENTAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS E ANÁLISES PRELIMINARES

Nesta seção fazemos uma apresentação com os aspectos principais das experiências pesquisadas, com destaque para algumas de suas práticas organizativas, cujas análises se mostraram importantes para as formulações conceituais que são propostas como resultados.

O Coletivo Catarse

A primeira experiência que pesquisamos foi o Coletivo Catarse - um coletivo de profissionais de comunicação formado em 2004 em Porto Alegre/RS. O grupo se organiza no formato jurídico de uma cooperativa, porém seus participantes afirmam que “não são donos de

uma cooperativa”, e sim “trabalhadores sem patrão”. Tal inversão de discurso sinaliza uma opção do grupo pelo processo de trabalho autogestionário e horizontal. Autodenominam-se como “um coletivo de comunicação organizado nos princípios do cooperativismo, da autogestão e da economia solidária”.

São jornalistas, artistas em diferentes linguagens (música, teatro, fotografia, artes plásticas), produtor cultural, ou, na maior parte das vezes, mais de uma delas ao mesmo tempo. Suas participações no coletivo são uma opção consciente e discutida após experiências anteriores de trabalhos “tradicionais”, e não pela decorrência de falta de opções de trabalho. Cerca de metade de seus participantes possuem outras fontes de renda, além do Coletivo Catarse, enquanto a outra metade se mantém unicamente do trabalho junto ao coletivo.

O Coletivo Catarse se empenha no resgate documentado, especialmente via audiovisual, sem descartar o escrito e o fotografado, de culturas tradicionais, mas também no registro e visibilidade de questões sociais e culturais contemporâneas, como as lutas por preservação ambiental, luta pela terra, a denúncia de más condições de trabalho e saúde dos trabalhadores, a memória de perseguições políticas no período da ditadura militar de 1964-1985, preservação de memória cultural, entre outros temas de lutas sociais contemporâneas.

São as políticas públicas brasileiras de fomento à produção cultural que se constituem como principais financiadoras das produções feitas pela cooperativa, a partir da elaboração de projetos específicos que atendem chamadas públicas nesse campo. Mas o coletivo também realiza trabalhos remunerados a partir de parcerias com sindicatos de trabalhadores, movimentos sociais e outros movimentos culturais. Contratações por parte de empresas privadas para documentar suas práticas estão fora de cogitação. Além disso, o estatuto da cooperativa proíbe a produção de propaganda política.

Assim, o Coletivo Catarse estabelece relações ou cadeias de equivalência entre diversas manifestações, organizações e movimentos que, reconhecendo identidades diferentes entre si, reconhecem igualmente um *antagonismo* comum, uma identidade outra à qual se opõem de modo equivalente: o capitalismo e seus distintos desdobramentos. Não são as positivities

identitárias entre o Coletivo Catarse e outros coletivos e lutas sociais que as unem, mas relações de equivalência “[...] pelas quais as diferenças mútuas são canceladas/redefinidas por sua remissão a ‘algo idêntico’ subjacente a todas elas” (BURITY, 1997, p. 20, grifo do autor). Esse “algo idêntico” constitui a exterioridade antagônica que permite construir essas relações de equivalência, que Laclau e Mouffe (2001) chamam em alguns momentos de *articulações hegemônicas*, e que é o que nos permite pensar que tais experiências podem ser chamadas de contra hegemônicas sem reduzi-las a uma única identidade.

Havia, no momento da pesquisa, um espaço coletivo no qual o grupo se reunia: uma sala alugada pela cooperativa, com cerca de 40m², nos quais se organizam diferentes espaços de trabalho, com computadores e mobiliário. As paredes contam a história do coletivo, tomadas de cartazes com registro das suas realizações e participações, que dividem espaço com outros cartazes de movimentos e lutas sociais e de diferentes manifestações e eventos artísticos e culturais, além de pinturas e grafites. Falamos das paredes que dividem o espaço do Coletivo Catarse do exterior, que não por acaso delimitam, com o simbolismo linguístico e colorido das paredes, a sua exterioridade (não mais no sentido físico) antagônica que reforça a identidade do grupo. As diferentes formas de opressão, violência e invisibilização parecem constituir a exterioridade em relação à qual é possível construir tal identidade, uma *posição discursiva* antagônica que atua nos espaços sempre instáveis das fronteiras entre ela e seu antagonista. Essa instabilidade das fronteiras entre identidades antagônicas, que para Laclau e Mouffe (2001) são constituintes do social, é que garante a possibilidade permanente da sua própria transformação.

No espaço interior da sala só existem paredes para dividir um lavabo e um espaço de guarda de equipamentos de filmagem que, por questão de segurança, recebem esse cuidado. Todo o restante do espaço é aberto e permite que todos se enxerguem e estejam ao alcance da voz do outro, valorizando o coletivo e a comunicação. A opção coletiva e autogestionária do Coletivo Catarse é suportada pelas condições espaciais, como uma forma de linguagem que contribui para a construção da identidade e dos significados que vão sendo nela partilhados.

A opção coletiva e autogestionária manifesta-se na organização interna do trabalho. Os diferentes projetos em que atua levam o grupo a se organizar a partir dessa referência. Não há, portanto, atribuições e responsabilidades prévias, ou especializações que definam a divisão do trabalho. Nem todos atuam em todos os projetos. Quando aparece uma demanda externa ou quando é aberta uma chamada pública para financiar projetos, o coletivo se reúne e, após avaliar a pertinência e identificação com a proposta, decide-se coletivamente quem irá participar a princípio, a partir do interesse e disponibilidade de cada um, mas também quem tem alguma expertise e se articula com a demanda efetiva de trabalho que o projeto terá. Não existe, necessária e previamente, a função de roteirista, cinegrafista ou diretor de um documentário, assim como outras funções técnicas. Isso confere extrema flexibilidade e imprevisibilidade ao trabalho.

O coletivo Germina

O coletivo Germina nasceu do encontro de seis pessoas que tinham em comum o ativismo em torno do uso da bicicleta na cidade, o veganismo, o cozinhar, o anarquismo e os questionamentos que surgiam a partir desses encontros. Permaneceram com esse nome por quase dois anos, de 2017 ao final de 2018, se posicionando publicamente como uma experiência anticapitalista, libertária, anarquista e antiespecista. Atuava principalmente como restaurante vegano que oferecia refeições sem preço.

Ao chegarmos no portão de entrada da casa na qual está localizado o restaurante, é possível visualizar, no teto, uma bandeira verde e negra que representa o anarcoveganismo. Em uma das salas da casa está a sede de outro coletivo: uma cooperativa de entregas que utiliza bicicletas, que é parte da rede de apoio do Germina e que faz serviço de entregas noturnas do burger vegano.

A identificação com o anarquismo vem da busca pela autogestão – relações de trabalho mais horizontais, sem chefe – e também pela não-opressão, e é nesse ponto que anarquismo e veganismo se encontram: libertação humana e libertação animal compreendidas como estando

entrelaçadas. "Que todos os seres sejam livres", é o que significa o antiespecismo, segundo os integrantes do coletivo. A construção das relações de trabalho se dá a partir disso.

O coletivo parece ter claro que o veganismo pode ser apropriado pelo capitalismo, e não representa, por si só, um enfrentamento ao sistema. Porém, no coletivo Germina, o veganismo se baseia no antiespecismo e assim torna-se uma das maneiras de expressarem seu posicionamento político de rechaço a todas as formas de opressão. Para quem entra na sede do coletivo, parece se tratar de um restaurante, mas para os seus integrantes, o coletivo é muito mais do que isso: "o Germina é um espaço de resistência. [...] é um lugar que tem a sua porta aberta e suas contas e suas coisas explícitas" nas palavras de uma das integrantes.

Existe um esforço para que as relações de trabalho sejam desenvolvidas a partir da escuta e da fala recíproca e sincera. Os integrantes buscam, assim, fazer do coletivo um espaço de acolhimento, na tentativa de criar um "sistema de justiça", que é um espaço para falar e ouvir, de maneira clara, específica, direta, buscando o desenvolvimento de todos e a solução de problemas, especialmente, problemas de relacionamento.

O Germina teve, desde o início, uma rede de apoio que contribuiu para o seu surgimento e agora também para sua manutenção. Esta rede tem se ampliado. E uma das formas que o coletivo encontrou foi ter a transparência nos custos, como a divulgação em rede social das despesas e receitas financeiras de cada mês do coletivo, que é chamado pelos participantes de "responsabilidade financeira". Buscam-se formas diferentes de efetivar o que seria uma remuneração justa para cada integrante, e de ser um "negócio" justo. O coletivo também costuma fazer eventos específicos para cobrir um determinado custo: isso é sempre comunicado para as pessoas de forma transparente. Outra forma de atuar é ser a rede de apoio de outras experiências, como o movimento de população de rua e mulheres vítimas de violência, através da oferta de oportunidade de trabalho temporário e esporádico para pessoas nessas situações.

A sustentação financeira de todos que trabalharam diretamente no coletivo Germina vinha da organização do restaurante. Trata-se de uma experiência anticapitalista, que assume

o uso do dinheiro, mas que tenta utilizá-lo da maneira menos opressora possível, oferecendo alimentação “sem preço”, isto é, cada pessoa que consome paga o quanto pode. Por outro lado, também a experiência e as pessoas que dela participam vivem o uma contradição inerente (LACERDA, COSTA, ICAZA, 2018) ou constituinte (COSTA, CAMILLIS, VARGAS, 2016) de precisar sobreviver a partir da atividade econômica que empreendem, ao mesmo tempo em que se opõem ao modo como se estrutura essas mesmas relações econômicas.

A relação do coletivo com o dinheiro, portanto, não acontece sem contradições, e salientamos em nossa análise, em três diferentes momentos: no fornecimento da refeição sem preço, na pilha de grana e no que chamamos provisoriamente de negligência com a função financeira. A ideia do “sem preço” surgiu de uma situação bem específica, mas depois, ao fazer parte de uma existência anárquica e vegana, se tornou a expressão mais forte de resistência ao sistema por parte do coletivo Germina.

A “pilha de grana” foi uma forma que o coletivo encontrou, a partir da sugestão de um dos integrantes, de cada um receber uma remuneração que tornasse possível a sua existência. No início de cada mês, todo o valor que entrou de receita no mês anterior, descontados os custos fixos e variáveis, é dividido entre os participantes do coletivo. Sentam-se todos ao redor da pilha de grana e é feita a divisão. Cada participante do coletivo diz, para o grupo, o quanto precisa para se manter naquele mês, quais são suas necessidades financeiras. E cada um pode tirar ou colocar dinheiro na pilha dos outros, sempre justificando. A pilha só encerra quando todos expressarem estar satisfeitos com a partilha.

Entretanto, apesar da prática do “sem preço” e da “pilha de grana” serem formas de se relacionar com o dinheiro de uma maneira bem aceita e compreendida por todos, as atividades financeiras são relegadas a uma única pessoa. Essa atividade é quase sempre negligenciada pela maioria. A pessoa responsável pelo financeiro parece fazer um esforço maior para que os demais integrantes do coletivo, não apenas conheçam, mas executem as funções do financeiro.

Ponto de contato com a burocracia do mundo concreto, a “parte financeira” fica como tarefa para uma pessoa. E isso foi algo em comum que surgiu nas duas experiências

pesquisadas. Entretanto, antes de representar uma questão ou problema a ser resolvido, a contradição/tensão de ter que lidar com este aspecto do sistema hegemônico parece incontornável e constituinte desse tipo de experiência.

Proposta de categorização inicial

O primeiro exercício de elaboração de um conceito para as Experiências Contra Hegemônicas de Organização do Trabalho levou à proposição de cinco categorias de características que marcam o discurso e a prática da organização do trabalho no Coletivo Catarse. Atribuímos, também em caráter provisório e arbitrário, nomes que tentam identificar esses conjuntos de características, e que se utilizam de expressões utilizadas pelos próprios sujeitos nas entrevistas, conversas e observações. Ao longo do texto, outras expressões colocadas entre aspas indicam igualmente que se trata de transcrição literal de falas de associados.

A primeira categoria proposta chamamos de visão de mundo. Significa o compartilhamento de um *ethos* não necessariamente explícito, mas que anima o trabalho do coletivo. Não corresponde, entretanto, a uma missão ou visão organizacional escrita em um quadro na parede ou professadas em documentos. A visão de mundo foi fundamental para o processo de criação do Coletivo Catarse, depois de profundas discussões dentro de outra cooperativa da qual os fundadores haviam participado anteriormente: a divergência de modos de olhar para o mundo e o trabalho que pode ser feito na construção desse mesmo ideal foram decisivos para fazer com que esse grupo (os fundadores) saísse de cooperativa anterior para formar o Coletivo Catarse.

Compartilhar uma visão de mundo parece algo decisivo para animar o trabalho e para determinar a entrada e saída de pessoas do coletivo, assim como para se estabelecer parcerias e relações com outras organizações e coletivos nos projetos em que atuam. Existe o que foi

nominado como um “espírito coletivo”, ou seja, a noção de que há outras pessoas com quem é possível trabalhar e compartilhar sonhos de transformação social.

A visão de mundo do coletivo é crítica em relação à sociedade capitalista, pautada nos valores da individualidade e da competição, de degradação ambiental, no patriarcado e do não reconhecimento de direitos de minorias culturais e étnicas. O compartilhamento dessa visão implica em generosidade com outros coletivos animados pelas mesmas propostas transformadoras, sejam elas de cunho ambiental, cultural, econômico, político, ou várias dessas lutas organizadas simultaneamente. Esta visão de mundo parece estar *encarnada* nos sujeitos. Não é somente uma retórica, mas se desdobra na própria pauta de produção cultural do Coletivo Catarse e na decisão de para quem a cooperativa vai prestar serviços. Essa noção de encarnação da visão de mundo remete para uma segunda categoria: trabalho militante.

Trabalho militante significa que o trabalho é também luta e resistência. Como sinalizado na fala de um dos fundadores, “o fato de existir a cooperativa já é uma militância, uma luta, uma resistência”. Ou seja, parece que não basta as pessoas terem e compartilharem uma visão de mundo. É preciso que tal visão se derrame para a ação, e essa ação é o trabalho que produz e reproduz a vida, tomado como uma militância, como uma luta no mundo que “toca na ferida” das questões sociais.

A militância tem dois significados distintos nas falas dos diferentes integrantes: representa uma prática de luta social e de resistência às práticas e discursos hegemônicos, pois como coletivo de comunicação o grupo constrói outras pautas que não tem espaço na mídia corporativa e que estão ligadas aos processos de transformação social e de lutas contra hegemônicas. Mas, a noção de trabalho militante também remete à execução de trabalhos não remunerados que são feitos a título de experimentação dentro do coletivo ou como contribuição direta a essas lutas sociais.

Em síntese, esse segundo conjunto de características indica que o trabalho é um modo de vida que articula uma visão de mundo. Trabalhar, para esse coletivo, não se resume a uma ação desconectada das relações sociais, que se limitaria a um modo de ganhar dinheiro e

garantir a sobrevivência. Trata-se de ser remunerado por fazer um trabalho que tem intenção política e, portanto, significado para o sujeito que o faz. Trabalho e ativismo político parecem se articular de modo indivisível.

O terceiro conjunto de características diz respeito ao modo de organização do trabalho e, nessa perspectiva, é uma dimensão que se aproxima dos conceitos de organização alternativa apresentados criticamente na seção de embasamento teórico, pois revela a presença de práticas organizacionais que diferem daquelas esperadas em organizações burocráticas. Esse modo de organizar o trabalho é reputado como uma “anarquia que funciona”, ou uma “organização desorganizada”, e indica que, por exemplo, a formalidade dos cargos é prevista para cumprir regramentos legais que exigem essa indicação nas atas de eleição da cooperativa, mas ela não implica em relações de poder ou subordinação entre os cooperados e cooperadas.

São reconhecidas e valorizadas as diferenças pessoais e, em especial, a individualidade de cada sujeito como criador ou criadora de conteúdo e de ideias para o coletivo. Garante-se, com isso, a pessoalidade como traço marcante do trabalho coletivo, o que constitui um espaço em que se vivem afetos, acolhimento, confiança, amizade, e apoio mútuo, traços indesejáveis no ambiente de trabalho impessoal e puramente racional.

Busca-se a horizontalidade nas relações, e a ideia de uma “liderança formal” é rechaçada. A ocupação de cargos formais previstos na legislação é vista como um ônus ao associado, pois ela implica em cumprir funções burocráticas de rotina que tomam tempo do associado no trabalho que chamam de “autoral”, ou seja, aquele trabalho em que ele/ela exerce sua criatividade. Ocupar um cargo não envaidece e nem mesmo agrada as pessoas.

A horizontalidade também garante uma constante troca de conhecimentos entre os integrantes, pois a mesma serve de vetor para a organização do trabalho nos projetos, que são momentos em que funções são divididas conforme interesse e aptidões pessoais, mas que, muitas vezes, demanda que exista troca de funções, apoios mútuos e, com isso, aprendizagens cruzadas.

Tais trocas e aprendizagens se derramam também para além da dimensão profissional, e levam à construção de relações pessoais que aprofundam as identidades iniciais de compartilhamento da visão de mundo. As discussões a respeito dos aspectos políticos e ideológicos dos projetos e das propostas de trabalho rompem qualquer possibilidade de impessoalidade nas relações e nas decisões. A organização do trabalho parece servir à realização da visão de mundo e das lutas/militâncias pessoais e do coletivo.

Existem poucas regras formais e formalizadas de trabalho. Respeitam-se alguns fluxos e combinações de trabalho, especialmente as ligadas aos prazos e demandas legais e financeiras que são exigidas pelos financiadores dos projetos. Já os processos de tomada de decisão, comunicação interna, distribuição de tarefas e organização dos tempos de trabalho estão frouxamente organizados e passam por sucessivas repactuações sempre provisórias e com configurações contingenciais.

Essa busca de horizontalidade demanda muita escuta mútua, flexibilidade, e capacidade de entender o outro, o que implica, muitas vezes, em abrir mão dos posicionamentos e escolhas pessoais. Isso leva à presença do quarto traço marcante do processo organizativo, que é a categoria referente à tensão entre o coletivo e os sujeitos individualmente considerados. Na fala de um associado, “há um coletivo e 11 mundos”, a indicar as ideias e posições de cada um dos onze sócios ativos no momento da pesquisa.

Trabalhar no coletivo implica “deixar de lado” alguns pontos de vista pessoais e essas relações/tensões são agenciadas com movimentos e alternâncias permanentes.. Acatar decisões coletivas não é, contudo, uma mera subordinação ou submissão às decisões coletivas: todos têm espaço e direito de dialogar, argumentar e refletir, expondo ao grupo suas ideias e posicionamentos, e o debate coletivo encaminha consensos, também sempre contingenciais. Não há decisões coletivas decididas por votação.

Ao mesmo tempo, trabalhar em coletivo deve permitir - e para alguns permite - realização política, pessoal e artística. Muitos integrantes relatam que sem o coletivo não conseguiriam dar materialidade a projetos pessoais, pois o apoio e conhecimento dos demais,

além do apoio material da cooperativa viabilizam trabalhos e criações autorais. Há certa contradição entre criação coletiva e criação autoral, mas os integrantes parecem fazer esse agenciamento permanente, que passa pela negociação de tempos e espaços para se comprometer com o coletivo ao mesmo tempo em que realizam projetos próprios.

O trabalho coletivo parece requerer doação de tempo da vida pessoal, do tempo pessoal de ócio e criação. Essa doação de tempo para o coletivo retira, além do tempo de criação pessoal, tempo de possibilidade de exercício de outros trabalhos remunerados, o que leva a um outro aspecto dessa mesma contradição sujeito/coletivo.

Quase todos cooperados atuam em atividades remuneradas também fora do coletivo, em projetos que, se não chegam a ser totalmente “externos”, pois mobilizam recursos materiais e às vezes apoio remunerado ou não de outros integrantes do coletivo, têm identidade e agenda próprias. Mesmo assim, a maior parte da remuneração dos cooperados e cooperadas é oriunda do Coletivo Catarse. A tensão entre coletivo e indivíduos possui um caráter de permeabilidade.

Uma categoria final identificada diz respeito a outra contradição presente na experiência pesquisada, entre formalidade e informalidade das práticas organizacionais. Tal contradição, assim como a relatada anteriormente, demanda agenciamento permanente dos sujeitos para transitarem de um espaço para outro. O espaço – ou tempo - da formalidade diz respeito a momentos em que a demanda formal, jurídica e burocrática bate à porta da cooperativa, exigindo que se faça e registre assembleias, que as respectivas atas sejam devida e formalmente registradas, que os prazos de elaboração de projetos, ou a sua respectiva prestação de contas sejam cumpridos, assim, como as metas e objetivos nele contidas, ou que na troca de cargos a cada eleição o novo presidente e tesoureiro assinem as fichas no banco, entre outros.

Tais condições de funcionamento são inescapáveis para existir uma organização que tenha finalidade econômica: um movimento social ou outros coletivos com intenções políticas ou artísticas, por exemplo, podem não ter demandas dessa natureza, ou serem periféricas. Por outro lado, a organização dos processos de trabalho, como descrita na terceira categoria

apresentada, mostra o desejo de construir um ambiente em que tal tipo de exigência não esteja presente e que não perturbe o processo de comunicação, criação e aprendizagens entre os sujeitos. Desta forma, tal contradição não paralisa o coletivo. Pelo contrário, ela parece ser uma condição constitutiva dessas experiências, pois se a ordem burocrática ainda é inescapável, ela não contamina as práticas frouxas que garantem o próprio exercício de uma organização do trabalho que busque ser contra hegemônica.

Proposta de adensamento das categorias

Essa primeira categorização foi um esforço inicial de entendimento de uma experiência que, de acordo com a própria dinâmica da *grounded theory*, deveria estar sujeita a modificações das mais diversas ordens à medida que ela voltasse a ser usada como ferramenta de análise para essa e outras experiências de organizações alternativas. Foi o que aconteceu na segunda fase da pesquisa, junto ao Germina. Das cinco categorias inicialmente construídas a partir da primeira experiência investigada, ainda que todas as características inicialmente levantadas pudessem ser identificadas nesta sequência de estudo empírico, propomos em adensá-las em três categorias, a partir das reflexões a seguir expostas.

A primeira proposta de adensamento vem da fusão da primeira e segunda categorias: as ideias de visão de mundo compartilhada e de trabalho militante. A vivência da pesquisa e das evidências que ela tem revelado mostram o imbricamento dessas duas questões, de forma articulada e contínua entre os integrantes dos coletivos: ao mesmo tempo que a prática organizativa, em especial as diferentes experiências a que os grupos se submetem (por exemplo, a pilha de grana, ou exercício de aprendizado da comunicação não violenta, que o Germina buscou conhecer e praticar) moldam e afinam determinada visão de mundo que, de forma recursiva, fortalece a militância e as lutas dos coletivos. Assim, nos parece possível

pensá-las como uma categoria única – **trabalho militante** - que ajuda a definir as experiências contra hegemônica de organização do trabalho.

A oferta de refeições em um restaurante “sem preço” é um trabalho militante que somente se torna possível com base em uma visão de mundo na qual ninguém deve ficar sem alimento. Muitas refeições são preparadas tendo apenas os custos básicos cobertos. Ao mesmo tempo, o trabalho em ambos os coletivos resulta em renda que permite a manutenção da vida, porém sem ser um fim em si mesma, ou seja, não é a busca de uma remuneração cada vez maior apenas porque “é preciso ganhar mais”, mas a renda que remunere o trabalho feito e o tempo dedicado de forma justa.

É geração de renda; mas, também é luta política, por isso é militante – luta para que todos possam comer dignamente, luta para que todos os seres tenham direito a sua vida, luta para que todos tenham acesso à informação, conhecimento e cultura que possibilite o pensamento crítico e a emancipação.

Outro adensamento possível diz respeito às categorias tentativa permanente de afastamento dos processos organizativos das marcas burocráticas de gestão e de tensionamento entre formalidade e informalidade da organização do trabalho - **tensão entre formal e informal**. A continuidade da pesquisa deixou evidente que as referidas tensões só são experienciadas pelos integrantes e pelas integrantes, na medida em os coletivos tentam se afastar das formas tradicionais de organização burocrática do trabalho, dado que algumas dessas demandas burocráticas, como as jurídicas e financeiras, parecem incontornáveis, ao mesmo tempo que são indesejáveis dentro do quadro de referências que animam os coletivos. Deste modo, é plausível entender esses dois traços como um só: a necessidade de articular ou agenciar permanentemente tal tensão é que parece marcar tais coletivos.

Entretanto, em ambos os coletivos, surgem conflitos diante da necessidade de realização de atividades formais e burocráticas como são as tarefas relacionadas ao financeiro, uma vez que as experiências pesquisadas são constituídas formalmente (com registro em órgãos

estatais). Pode-se perceber que existem atividades que tendem a ser negligenciadas por alguns integrantes dos coletivos e acabam sobrecarregando outros integrantes.

Por fim, restaria mantida a proposta da categoria **tensionamento entre o trabalho coletivo e as criações individuais**, que parece marcar também as criações autorais dos integrantes do Germina, questão percebida muito fortemente a partir das evidências de construção do cardápio e da elaboração de receitas e de aproveitamento de alimentos. O trabalho coletivo parece requerer doação de tempo da vida pessoal, tempo que seria reservado para uso pessoal ou simples fruição do tempo livre. Essa doação de tempo para o coletivo retira, além do tempo de pesquisa e criação pessoal, tempo de possibilidade de exercício de outros trabalhos remunerados ou de puro ócio, levando os integrantes dos coletivos a realizar um constante ajuste entre criações individuais e trabalho coletivo, uma vez que ambos parecem ser igualmente importantes para as próprias experiências. Essa característica também destaca a permeabilidade das fronteiras organizacionais, possibilitadas a partir dos projetos e atividades coletivas e individuais que constituem as experiências pesquisadas.

Essa categorização adensada, resultante de duas investigações longas e cuidadosas, é um esforço para a compreensão de um tipo de experiência organizativa que, de acordo com a própria dinâmica da *grounded theory*, deve estar sujeita a modificações das mais diversas ordens à medida que voltar a ser usada como ferramenta de análise para essas e outras experiências contra hegemônicas de organização do trabalho. O Quadro 1 com a categorização adensada, a seguir, sintetiza a trajetória de categorização feita até este momento na investigação:

Quadro 1: Categorização adensada

Primeira categorização	Categorização adensada	Definição
Visão de mundo: anima a fundação e manutenção do coletivo. O coletivo existe para tentar realizar essa visão e	Trabalho militante:	As práticas organizativas moldam e afirmam determinada visão de mundo que, de forma recursiva,

construir novas formas de sociabilidade;		fortalece a militância e as lutas dos coletivos
Trabalho militante: está animado pela visão de mundo e também moldado por ela. As formas de organização materializam a visão de mundo;		
Organização horizontal e não burocrática do trabalho: busca de horizontalidade e gestão coletiva, não marcada por relações de poder;	Tensão entre formal e informal	As tensões são experienciadas pelos integrantes na medida em os coletivos tentam se afastar das formas de organização burocrática e vertical do trabalho, dado que determinados limites de organização são inevitáveis para manter o coletivo;
Contradição entre formalidade e informalidade: busca de gestão horizontal leva a tensionamentos com a formalidade inevitável das relações externas ao coletivo;		
Contradição entre o coletivo e a afirmação dos sujeitos: trabalho autoral e com busca de afirmação ética dos integrantes, vive relação que ora potencializa o coletivo e ora se choca ou se vê limitado por ele;	Tensão entre o trabalho coletivo e as criações individuais	Mantém-se a mesma definição

Fonte: elaborado pelos autores

Assim, podemos propor que uma experiência contra hegemônica de organização do trabalho permite e se constitui a partir do trabalho militante e das contradições entre coletivo e individual, sem resolver totalmente as tensões entre formal e informal. Entretanto, é necessário reforçar que a busca de um conceito que abarque as categorias advindas do campo empírico não pode aprisionar as experiências numa definição fechada. No caso da pesquisa apresentada, a escolha teórica e metodológica quis respeitar e compreender todas as manifestações organizativas que a criatividade e inventividade das experiências afirmam. Da mesma forma como as autogestões possíveis (CAMILLIS, 2020), o horizonte de pesquisas

futuras aponta para a possibilidade de conceitos, no plural, de diferentes formas e discursos organizativos, cuja compreensão pode servir de fermento para as *práxis* desses mesmos coletivos e para as lutas contra hegemônicas que eles empreendem e representam.

A proposta de refletirmos sobre essas experiências a partir das categorias apresentadas surge do diálogo com o próprio campo empírico e nos permite destacar o que é singular em cada experiência, ou seja, o heterogêneo no campo das organizações, e considerar seus pontos comuns de contestação e crítica à organização hegemônica, uma vez que nós, pesquisadores e pesquisadoras, contribuimos com a construção da realidade que buscamos compreender. Ou seja, a realidade não é exterior, mas, *performada* pelas pesquisas e seus métodos utilizados (LAW, 2004). As práticas de organizar ocorrem simultaneamente, em diferentes espaços e em contextos fragmentados, múltiplos e são heterogêneas (CZARNIAWSKA, 2008).

Este texto, para além de um texto acadêmico, que busca compreender a realidade e a partir disso, fazer abstrações e teorizações, é também um manifesto para fazer e manter essa realidade presente. É a nossa contribuição para as diversas existências e resistências que buscam escapar, ainda que rizomaticamente e, não raro, contraditoriamente, à ordem capitalista contemporânea. Assim, colocamos para nossa comunidade de pares os achados e reflexões que fizemos, mas também o desafio de construir outras investigações, com distintas abordagens e leituras para um fenômeno que nos parece fundamental tanto acadêmica como politicamente, e por assim, socialmente.

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

No presente artigo apresentamos os resultados de uma investigação que buscou conhecer e refletir a respeito de experiências contra hegemônicas de organização do trabalho, a partir de pesquisas ancoradas na *grounded theory* e com uso de técnicas etnográficas em duas delas, com o objetivo apresentar um conceito de “experiência contra hegemônica de organização do trabalho” que contemple categorias de análises advindas do próprio campo empírico

Procuramos inicialmente esclarecer do que falamos quando as estamos chamando de contra hegemônicas, a partir da construção de um discurso que seja capaz de articular sentidos e significados para as relações sociais que se deseja construir, mas, principalmente, como esse discurso dialoga ou se derrama para práticas organizacionais em experiências que constroem e ao mesmo tempo se alimentam desse discurso.

O resultado ora apresentado reflete o esforço de investigação e coloca em discussão na nossa comunidade acadêmica a busca de uma conceituação que abarque as três categorias: trabalho militante, tensão entre formal e informal e ajustes entre trabalho coletivo e criações individuais. Com isso temos como objetivo abrir uma discussão, e não a dar por encerrada com propostas definitivas e infalíveis. Entendemos que tal provocação epistemológica é fundamental para a produção científica, e nosso texto quer colaborar para esse processo.

Podemos, ainda, sinalizar que os resultados indicam algumas possibilidades de continuidade e aprofundamento para novas pesquisas em torno desse objeto: uma delas seria acompanhar a trajetória dos participantes que entram e saem dessas experiências. Uma amostra não sistematizada da dinâmica que vivenciamos nesses anos junto aos coletivos, nos aponta que tais sujeitos acabam compondo ou se juntando a outros coletivos e experiências igualmente contra hegemônicas, mas seria preciso um esforço organizado de investigação para isso.

Assim, a representação gráfica dos coletivos, a partir dos sujeitos que os constituem poderia revelar detalhes importantes sobre o modo como se dá esse agenciamento constante entre sujeito e coletivo, o que nos parece um ponto fundamental para entender tais organizações como fenômeno de transformação social e também compreender os caminhos que são seguidos pelos sujeitos que se desvinculam dessas experiências.

Do mesmo modo, caberia tentar investigar a formação das novas subjetividades que se moldam nessas experiências e que podem nos ajudar a aprofundar a discussão sobre trabalho militante. Se tivermos acordo com Dardot e Lavall (2016), de que não se sustenta uma *organização do mundo* sem a construção de subjetividades afinadas, entender os modos de subjetivação nessas experiências, ou como tais subjetividades escapam à máquina esmagadora de formação ideológica da hegemonia, parecem ser desafios importantes para problematizar o

potencial perturbador das experiências contra hegemônicas e de suas práticas organizativas do trabalho.

REFERÊNCIAS

BARCELOS, Rebeca Moraes Ribeiro; DALLAGNELLO, Eloise Helena Livramento. A teoria política do discurso como abordagem para o estudo das organizações de resistência: reflexões sobre o caso circuito fora do eixo. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 21, 70, 2014, p.405-424.

BOHM, Steffen. **Repositioning organization theory: impossibilities and strategy**. Basingstoke: Palgrave. 2006.

BOHM, Steffen; MISOCZKY, Maria Ceci. Mercados de carbono: imagens do norte e do sul. In: MISOCZKY, M.C.; FLORES, R.K.; MORAES, J. (orgs.) **Organização e praxis libertadora**. Porto Alegre: Da Casa, 2010, p.131-152.

BURITY, Joanildo. **Descosntrução, hegemonia e democracia: o pós-marxismo de Ernesto Laclau**. Informe CLACSO. 1997. Disponível em <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Brasil/dipes-fundaj/20121129013954/joan7.pdf>. Acesso em 31/10/2014.

CAMILLIS, Patricia Kinast De. Por uma administração do cotidiano: um estudo ator-rede sobre autogestão. **Dissertação de mestrado**. Porto Alegre: Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 238p. 2011

CAMILLIS, Patricia Kinast De. Autogestão e suas possibilidades: contribuições das noções pós-estruturalistas de coletivo e heterogeneidade. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**. V. 4, n. 1, 14 ago. 2020.

CARLSSON, Chris. **Nowtopia: iniciativas que estão construindo o futuro hoje**. Porto Alegre: Tomo Editorial. 2014.

CASTILLO, Cristian Nova; CERDA, Constanza Herrada; PÉREZ, Fernanda Pérez; MORENO, Rodrigo Tápia; AGUILERA, Guillermo Rivera. Autogestión en Organizaciones Alternativas: un Estudio de Caso en Valparaíso, Chile. **RBEQ**, v. 5, n. 2, 2018, p.337-359.

CAVEDON, Neusa Rolita. Antropologia para administradores. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CHARMAZ, Kathy. Grounded theory: objectivist and constructivist methods. In: DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. 2nd. ed., Thousand Oaks: SAGE. 2000, p.509-535.

COSTA, Pedro Almeida. Counter-hegemonic experiences of labour organization as political resistance practices. **Anais...** The 9th International Conference in Critical Management Studies. Leicester, UK, 8-10 July, 2015.

COSTA, Pedro Almeida. CAMILLIS, Patricia Kinast; SILVA, Tais Vargas. Modos de trabalho e de construção de conhecimento em organizações contra hegemônicas: uma proposta metodológica para estudar tensões internas a partir da abordagem grounded theory. **Anais...** IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre. 2016.

CZANIAWSKA, Barbara. **A theory of organizing**. Cheltenham: Edward Elgar. 2008.

DELLAGNELO, Eloisa Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000.

DARDOT, Pierre; LAVALL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo. 2016.

FALS BORDA, Orlando. Participatory (action) research in social theory: origins and challenges. In: REASON, P.; BRADBURY, H. **Handbook of action research**: participative inquiry and practice. London: Sage Publications, 2001, p. 27-37

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

GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira. 1981.

GRUPPI, Luciano. **O conceito de hegemonia em Gramsci**. Rio de Janeiro: Graal. 1978.

LACERDA, Daniel da Silva, COSTA, Pedro de Almeida; ICAZA, Ana Mercedes Sarria. Justa Troca as a 'Fair Exchange': Examining Alternative Economy for Social Cohesion in the Territory. **Anais...LAEMOS Conference**. Buenos Aires, 2018.

LACLAU, Ernesto; MOUFFE, Chantal. **Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics**. 2nd ed. London: Verso Books. 2001.

LAW, John. **After method: mess in social science research**. London/ New York: Routledge. 2004.

LEPRE, Aurelio. **O prisioneiro: a vida de Antonio Gramsci**. Rio de Janeiro: Record. 2001.

MISOCZKY, Maria Ceci; FLORES, Rafael Kruter ; BOHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **Organizações & Sociedade**, v.15, n.45, 2008, p.181-193.

MISOCZKY, Maria Ceci; MORAES, Joysi. **Práticas Organizacionais em Escolas de Movimentos Sociais**. Porto Alegre: Decasa Editoras, 2011.

PARKER, Martin; FOURNIER, Valerie; REEDY, Patrick C. **The dictionary of alternatives**. Utopianism and organization. London: Zed Books. 2007.

REEDY, Patrick; KING, Daniel; COUPLAND, Christine. Organizing for individuation: alternative organizing, politics and new identities. **Organization Studies**. Published online before print. May 13, 2016.

ROTHSCHILD-WITT, Joyce. The collectivist organization: an alternative to rationalbureaucratic models. **American Sociological Review**, Vol. 44, 1979, p.509-527.

SPICER, André; BOHM, Steffen. Moving management: theorizing struggles against the hegemony of management. **Organization studies**, v.28, n.11, 2007, p.1667-1698.

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

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofia da práxis**, 2^a.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1977.

VIZEU, Fábio, SEIFERT, Rene Eugênio; HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João. Non capitalist organizations in latin America: lessons from the Brazilian Faxinal grassroot community. **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n. 2, 2015, p.369-389.

ZILIO, Lara Betânia; BARCELOS, Rebeca Moraes Ribeiro; DELLAGNELLO. Eloise Helena Livramento; ASSMANN, Selvino José. Organizações contra hegemônicas e possibilidade de redescoberta da política na modernidade: uma contribuição a partir do pensamento de Hannah Arendt. **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n.4, 2012, p.789-803.

Submetido em 02/10/2021
Aprovado em 16/06/2022