

Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos

**POR OUTRO EIXO, OUTRO ORGANIZAR:
A ORGANIZAÇÃO DA RESISTÊNCIA DO *CIRCUITO FORA DO
EIXO* NO CONTEXTO CULTURAL BRASILEIRO.**

Tese submetida ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Doutora em Administração.
Orientadora: Prof. Dra. Eloise Helena do Livramento Dellagnelo

Florianópolis
2012.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Barcellos, Rebeca de Moraes Ribeiro De
Por outro eixo, outro organizar [tese] : A organização
da resistência do Circuito Fora do Eixo no contexto
cultural brasileiro / Rebeca de Moraes Ribeiro De
Barcellos ; orientadora, Eloise Helena do Livramento
Dellagnelo - Florianópolis, SC, 2012.
348 p. ; 21cm

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Organização da resistência. 3.
Teoria Política do Discurso. 4. Circuito Fora do Eixo. 5.
Estudos Organizacionais. I. Dellagnelo, Eloise Helena do
Livramento. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos

**POR OUTRO EIXO, OUTRO ORGANIZAR:
A ORGANIZAÇÃO DA RESISTÊNCIA DO *CIRCUITO FORA DO
EIXO* NO CONTEXTO CULTURAL BRASILEIRO.**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutora em Administração”, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 19 de dezembro de 2012.

Prof. Eloise Helena do Livramento Dellagnelo, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Eloise Helena do Livramento Dellagnelo, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Patrícia Mendonça, Dra.
CEAPG/FGV

Prof. Francisco Gabriel Heidemmann, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Profa. Paula Chies Schommer, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Profa. Rosimeri Carvalho Silva, Dra.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Este trabalho é dedicado aos meus
amores Lara e José Felipe.

AGRADECIMENTOS

*“Lembra do quanto amanhecemos
Com a luz acesa
Nos papos mais estranhos
Sonhando de verdade
Salvar a humanidade
Ao redor da mesa
Sábias teses e ilusões sem fim
Ying, Jung, I Ching e outras cabalas
Procurando deus entre as folhagens do jardim
Que tolos fomos nós, que bom que foi assim
Que achamos um lugar pra ter razão
Distantes de quem pensa que o melhor da vida
É uma estrada estreita e feita de cobiça
Que nunca vai passar por aqui
Lembra de longas primaveras
De andar pela cidade
Saudando novas eras
Sonhando com certeza
Salvar a natureza
Ao final da tarde
Cegas crenças, lixo oriental
Ying, Jung, I Ching e outras balelas
Procurando deus entre as macegas do quintal
Seremos sempre assim, sempre que precisar
Seremos sempre quem teve coragem
De errar pelo caminho e de encontrar saída
No céu do labirinto que é pensar a vida
E que sempre vai passar por aí
Auras, carmas, drogas siderais
Ying, Jung, I Ching e outras viagens
Procurando deus entre delírios dos mortais
Seremos sempre assim, sempre que precisar
Seremos sempre quem teve coragem
De errar pelo caminho e de encontrar saída
No céu do labirinto que é pensar a vida
E que sempre vai passar*

Sempre vai passar por aí”
(Nei Lisboa)

Parece que enfim, depois de todo o trabalho nesta tese, tem um cantinho dela que é só meu, ou melhor, no qual eu posso escrever exatamente o que quiser, sem preocupações metodológicas, científicas, bibliográficas. Embora dispensada destas formalidades, vou recheiar este pedacinho com referências. Com as minhas referências, as quais, inevitavelmente, como nas referências teóricas desta tese, vão cometer suas injustiça deixando alguém importante de lado, alguém de quem eu não poderia ter esquecido, o que não o (a) faz menos importante. Assumo o risco!

Começo pelo José Felipe, meu marido querido, meu grande companheiro! Um amor à primeira vista que cresceu, amadureceu e se fortaleceu. Um amor doce e suave, daqueles bem gostosos que faz a gente viver a vida em paz, porque quando chego na minha casa, sinto-me no melhor lugar do mundo. Zuza, sei que por você eu não precisava agradecer, mas eu quero sim, mais uma vez, te dizer que conhecer você mudou a minha vida em muitos sentidos, e que este trabalho mostra um pouco disso. Obrigada pelo apoio moral, financeiro, pelas discussões sobre o Fora do Eixo, por ser este pai tão especial para a nossa Lara, deixando-me sempre tranquila para poder tocar meu trabalho.

Lara, minha filha querida. Pelos teus sorrisos, pelos carinhos, pelos beijos estalados e demorados, pelos “te amo”, pelo aprendizado e pela reflexão diários, pelos desafios que me trouxeste, pela doçura dos teus gestos, pelo amor nos teus olhos, pela cumplicidade que sinto com esta menininha tão pequenina, mas tão grande. Me perdoe pelas impaciências e pelos momentos de devaneio nos quais não estive tão inteira quanto você merecia. Mas lembre sempre das tardes mágicas que vivemos juntas, dos “abraços de todo mundo”, e do amor infinito que compartilhamos nós três. Eu estarei sempre com você!

Pai, mãe, quantos encontros e desencontros. Quantos embates. Nos distanciamos e nos aproximamos, num fluxo que parecia não ter fim... Mas as águas mais turbulentas uma hora se acalmam, e na sua transparência é possível enxergar o que realmente existe. Entre a gente existe muito amor, que ao final sempre superou tudo. Uma vontade de agradar um ao outro, uma vontade de se fazer necessário, e presente, e admirado. Ser pai e ser mãe realmente não é fácil e a gente só sabe

quando é. E erra tentando acertar, e acerta tentando não errar! E vocês erraram, sim, mas acertaram muito, muito mais. Tem três filhos fortes, independentes, dedicados, íntegros, sérios, gentis e amorosos, cada um a seu jeito. Nos mostraram o aprendizado e o conhecimento como valores, a bênção que é dormir com a consciência tranquila. Reconheço e agradeço os sacrifícios que fizeram por mim até que eu pudesse andar com as minhas próprias pernas e, me refazendo e me reinventando, pudesse me tornar quem sou hoje. Sem falsas modéstias, acho que fizemos, todos, um bom trabalho.

Aos meus irmãos, Ricardo e Roseane, pela parceira, mesmo distante. Um em cada lugar, cuidando da sua vida, da sua casa, do seu trabalho. A Ane e o Edu, guerreiros, valentes, corajosos. O Ricardo e a Dani, decididos, obstinados, perseverantes e a nossa pequena guerreira Isabela, que chegou no ano passado trazendo a todos uma lição de vida! Tenho muito orgulho de vocês...

Clovis, Vera, Ana Paula, Gabriel, família que me acolheu cheia de carinho, sem preconceito, me recebendo sempre de braços abertos. Muitas trocas com meu sogro sobre a Academia, os artigos, os congressos. Papos infinitos com a minha sogra sobre um outro mundo que ainda não conheço bem. Muitos dias que eles cuidaram da Lara para que eu pudesse estudar. Uma parceira suave e discreta, um grande carinho mútuo com a minha cunhada e muitas alegrias com meu querido afilhado sobrinho. Que bom ter vocês!

Minhas avós, Helena e Ceny, de quem aprendi coisas distintas e importantes. Ambas, parceiras incondicionais, com quem eu pude contar nas horas mais difíceis. Obrigada pela convivência, pelo carinho, por estarem perto, pelas comidinhas deliciosas, pelo tricô, o ponto cruz, as costuras.

Endre, nos desencontramos no início desta jornada, nem deu tempo para conversarmos direito sobre ela, pra eu te contar meus mil planos, mil ideias, mil dúvidas, mil, ou melhor, como você diria, infinitas possibilidades. Mas como eu escrevi no dia em que você se foi, nossa amizade deixou em meu coração sementes de carinho, bondade e possibilidades que certamente florescerão, como a Acácia que florescia e perfumava teu quarto no dia do teu aniversário... Sabe? (Claro que você sabe!) Ela floresce até hoje, no lindo jardim da Marina.

Aos meus professores do Mestrado, em especial a Grazi e ao Heidemann. A Grazi pela delicadeza, pelo carinho com que sempre

me ajudou, pelas oportunidades que me ajudou a conquistar. Ao Heidemmann que me apresentou Guerreiro Ramos e que me despertou a busca por uma outra forma de ver e viver a Administração, para além das perguntas sem respostas que eu tinha (e algumas ainda tenho) naqueles dias.

À minha orientadora, professora Eloise, por meio de quem, finalmente, dez anos depois da minha formatura, consegui ver sentido na minha profissão. Pela seriedade e pelo profissionalismo, pela dedicação com que fazes teu trabalho, pela parceria que estabelecemos, pela paciência com a minha pressa, pelas conversas sobre filhos, família pelos conselhos, pelas oportunidades profissionais.

À professora Rosimeri, cuja disciplina marcou profundamente a minha trajetória. Os assuntos que abordaste, a forma como o fizeste, e o carinho que eu percebi em todas as tuas intervenções... As tuas convicções e a tua disposição para conversar e para ajudar, a tua participação ímpar na minha qualificação. Obrigada.

Aos colegas do Observatório, em especial Helena e Portela. Com ela compartilhei papos sobre os filhos pequenos, angústias do percurso, artigo publicado e o inesquecível congresso em São Paulo. Portela foi quem nos apresentou ao Fora do Eixo, com grandes conversas, muitas trocas de ideias e uma grande parceria. Admiro e torço muito por vocês.

Ao pessoal do Fora do Eixo, com sua disponibilidade e generosidade incríveis, com sua garra e força de vontade, com os olhos brilhantes de entusiasmo, com um mundo para mudar, ou melhor, para continuar mudando, pois vocês já fizeram uma revolução nele. Minha parte na mudança é outra, mas admiro demais a dedicação com a qual vocês fazem aquilo a que se propuseram. “Bora” seguir em frente e “vamo que vamo”.

Aos amigos do Zuza, que adotei por meus, Bacci e Pikki, Rodrigo e Martha, Marcão e Simone. Adoro ter vocês na nossa casa, nossos papos, as viagens, a música, a cumplicidade, o querer bem, o silêncio que nunca constrange, os e-mails que, embora eventuais, são sempre tão carregados de carinho e de emoção. “Se todos fossem no mundo iguais a vocês, que maravilha viver.” A música que abre os agradecimentos lembra alguma coisa?...

Eu me lembro sim, do que vivi até aqui, das conquistas e das burradas que fiz. Todas (ou quase todas) valeram a pena. O universo é e sempre foi muito generoso comigo, pelo que agradeço a quem vem

ajudando e acompanhando desde sempre, que sempre está lá de alguma forma, embora eu quase nunca perceba. Termino orgulhosa, de mim, do que fiz até aqui, de quem sou e de como sou. Tenho muito a fazer e a aprender, está ótimo, é assim que tem que ser. De mim, dei o melhor, não a perfeição porque esta não busco, posto que não é humana. Queria ter lido mais, ter aprendido mais, ter escrito mais, ido a mais palestras, conversado com mais pessoas. Fiz o pude e, nisto, dei minha paixão, meu tempo, alguns sonhos, muitas insônias, muitas risadas e poucas lágrimas, muitas emoções. Mesmo sabendo que este, muito longe de ser final, é apenas um ritual de passagem. A história está sempre começando...

We are living one of the most exhilarating moments of the twentieth century: a moment in which new generations, without the prejudices of the past, without theories presenting themselves as 'absolute truths' of History, are constructing new emancipator discourses, more human, diversified and democratic. The eschatological and epistemological ambitions are more modest, but the liberating aspirations are wider and deeper.

(LACLAU; MOUFFE, 1987)

RESUMO

Considerando a Teoria Política do Discurso (TPD) (LACLAU; MOUFFE, 1985) como uma alternativa capaz de auxiliar na compreensão dos processos de resistência vivenciados por organizações contra-hegemônicas, os quais podem ilustrar práticas alternativas de organizar, este trabalho buscou analisar as práticas organizacionais do Circuito Fora do Eixo (FDE), organização cultural criada no Brasil em 2005. Atualmente com cerca de 107 coletivos espalhados por todos os estados brasileiros, o FDE vem transformando o contexto cultural do país, disputando discursos até então tidos como fixos num contexto hegemônico. Este trabalho, um estudo de caso, permiti-nos concluir que os conceitos propostos pela TPD, tais como hegemonia, deslocamento, lógica de equivalência, ponto nodal e significante vazio, podem auxiliar a compreender a dinâmica de surgimento e atuação deste movimento, sugerindo que tal abordagem teórica possa ser utilizada para a compreensão do contexto organizacional de organizações contra-hegemônicas e de resistência, cuja abordagem ainda é deficiente no campo dos estudos organizacionais. Especificamente quanto às práticas organizacionais do Fora do Eixo, o estudo mostra que apresentam grande distanciamento das levadas a cabo no contexto do paradigma dominante, caracterizando-se, entre outros, pela horizontalidade; tomada de decisões coletivas por consenso e o intenso compartilhamento de informações, recursos e vivências. Tais características evidenciam que as organizações de resistência desenvolvem práticas organizacionais próprias, as quais ampliam os horizontes dos Estudos Organizacionais, evidenciando a disputa pelo discurso em torno da Organização.

Palavras-chave: Circuito Fora do Eixo, Estudos Organizacionais, Teoria Política do Discurso, Organização da Resistência.

ABSTRACT

Considering Political Discourse Theory (PDT) (Laclau; Mouffe, 1985) as an alternative able to assist in understanding the processes of resistance experienced by counter-hegemonic organizations, which may illustrate alternative practices to organize, this thesis investigates the organizational practices of Circuito Fora do Eixo (FDE), a cultural organization created in Brazil in 2005. Currently with about 107 collectives scattered for all Brazilian states, FDE has transformed the cultural context of the country, competing discourses hitherto regarded as fixed hegemonic context. This thesis, a case study, let us conclude that the concepts proposed by PDT, such as hegemony, dislocation, logic of equivalence, nodal point and empty signifier, can help to understand the dynamics of appearance and performance of this movement, suggesting that this theoretical approach can be used for understanding the organizational context of counter-hegemonic and resistance organizations, whose approach is still deficient in the field of organizational studies. Specifically regarding the organizational practices of FDE, the study shows that they present great distance to those carried out in the context of the dominant paradigm. They characterize, among others, for horizontality, collective decision-making by consensus and intense sharing of information, resources and experiences. These characteristics show that resistance organizations develop their own organizational practices, which expand the horizons of Organizational Studies, highlighting the struggle for discourse around Organization.

Keywords: Circuito Fora do Eixo, Organizational Studies, Political Discourse Theory, Resistance Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Duas dimensões da resistência.....	55
Figura 2 -	Elementos e Momentos.....	65
Figura 3 -	Ponto Nodal.....	68
Figura 4 -	Tabela com percentual de municípios com grupos artísticos segundo a modalidade – 2001 a 2006.....	119
Figura 5 -	A história do campo organizacional da cultura no Brasil 1920-2002.	132
Figura 6 -	Logomarca do Festival Calango 2009.....	181
Figura 7 -	Fotos da primeira reunião do Circuito Fora do Eixo, Cuiabá, 2006.	189
Figura 8 -	Modo de organizar político.....	208
Figura 9 -	Mapa de Pontos Fora do Eixo em março de 2011.....	210
Figura 10 -	Modo de organização estrutural.....	223
Figura 11 -	Símbolo Música Fora do Eixo.....	230
Figura 12 -	Símbolo Clube de Cinema Fora do Eixo.....	230
Figura 13 -	Símbolo Palco Fora do Eixo.....	231
Figura 14 -	Símbolo Emissora Multimídia Fora do Eixo...	231
Figura 15 -	Símbolo Fora do Eixo Letras.....	232
Figura 16 -	Símbolo Poéticas Visuais.....	232
Figura 17 -	Símbolo UniFDE.....	234
Figura 18 -	“Aba” orçamento. Compacto TEC 2012.....	239
Figura 19 -	Moeda impressa “Cubocard”	244
Figura 20 -	Anúncio edital Aeroçoças Tenistas Russas....	247
Figura 21 -	<i>Post</i> na página do FDE no <i>Facebook</i> em 16/04/2012.....	271

LISTA DE FOTOS

Foto 1 -	Portão de entrada da CAFESP.....	96
Foto 2 -	Bianca, eu e Isis na cozinha da CAFESP.....	97
Foto 3 -	Capa do notebook de um morador da CAFESP..	98
Foto 4 -	Eu e Felipe Altenfelder no pátio da CAFESP.....	100
Foto 5 -	Pablo Capilé.....	102
Foto 6 -	Felipe Altenfelder.....	103
Foto 7 -	Atílio Alencar.....	103
Foto 8 -	Avner Andrade.....	104
Foto 9 -	Bianca Lima	104
Foto 10 -	Carol Tokuyo.....	105
Foto 11 -	Dríade Aguiar.....	105
Foto 12 -	Isis Maria.....	106
Foto 13 -	Letícia Lenza.....	107
Foto 14 -	Rafael Rolim... ..	107
Foto 15 -	Talles Lopes.....	107
Foto 16 -	Chico Science durante o Festival Abril Pró-Rock, em 1994.....	177
Foto 17 -	Banda Macaco Bong, de Cuiabá.....	194
Foto 18 -	Semana do Audiovisual, Cuiabá, 2009.....	196
Foto 19 -	Transmissão de rádio no Festival Fora do Eixo, Rio de Janeiro, 2011.....	197
Foto 20 -	Inauguração do Cine Ouro Verde, Bauru, 2010....	198
Foto 21 -	Congresso Fora do Eixo 2012.....	217
Fotos 22 e 23	Grito Rock 2012 em Vitória (ES) (esq) e Palco Fora do Eixo no Amapá (dir).....	219
Foto 24 -	#FEmininas na Abertura do IV Congresso Fora do Eixo.....	222
Foto 25 -	Banda “Medulla” em entrevista na CAFESP.....	248
Foto 26 -	“Aceita-se card”, no brechó da CAFESP.....	251
Foto 27 -	Caixa Coletivo CAFESP.....	252
Foto 28 -	Casa Fora do Eixo São Paulo – CAFESP.....	255
Foto 29 -	Evento “Domingo na Casa”	257
Foto 30 -	Pátio da CAFESP.....	258
Foto 31 -	Coluna “Seu Guevara”, em Buenos Aires.....	263

Foto 32 -	Coluna “Presley”, em São Carlos – SP.....	265
Foto 33 -	Coluna Maria Bonita, Quixadá – CE.....	266
Foto 34 -	Imersão na Casa Fora do Eixo Minas, em abril de 2012.....	273
Foto 35 -	Observatório Fora do Eixo Wikipédia 2012.....	276
Foto 36 -	Integrantes do FDE no Festival Baixo Centro, em São Paulo, 2012.....	282
Foto 37 -	Mesa de debates na festa de 10 anos da Revista Fórum, na CAFESP.....	283

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Características do organizar dominante.....	47
Quadro 2 -	Aspectos organizacionais dos movimentos de resistência.....	57
Quadro 3 -	Dispêndios médios nos governos FHC e Lula.....	145
Quadro 4 -	Recursos propostos x recursos captados 2000- 2006.	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Editais com incentivo fiscal x Editais FNC.....	147
Gráfico 2 - Participação na captação de recursos por região..	152
Gráfico 3 - Escolaridade dos integrantes do FDE.....	278

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	20
1.1 OBJETIVOS.....	30
1.1.1 Objetivo Geral.....	30
1.1.2 Objetivos específicos.....	31
1.2 JUSTIFICATIVA.....	31
2 POSICIONAMENTO TEÓRICO.....	34
2.1 POR OUTRO ORGANIZAR	34
2.2 TEORIA POLÍTICA DO DISCURSO (TPD) COMO POSSIBILIDADE DE COMPREENSÃO DA RESISTÊNCIA.....	59
2.2.1 TPD: conceitos fundamentais e suas aplicações.....	62
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	89
3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO.....	89
3.2 NOTAS SOBRE O PROCESSO E OS SUJEITOS DA PESQUISA	91
4 A CULTURA E O CONTEXTO CULTURAL BRASILEIRO.....	114
4.1 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CULTURA NO BRASIL NO PERÍODO DE 1920 A 2001.....	125
4.2 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CULTURA NO BRASIL NO PERÍODO DE 2002 A 2010.....	132
4.3 O SISTEMA DE FINANCIAMENTO PÚBLICO À CULTURA NO BRASIL.....	144
5 TRANSFORMAÇÕES NA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA NA DÉCADA DE 90: O LENTO DESLOCAMENTO DE UM GIGANTE...	159
6 NAS LACUNAS DA HEGEMONIA, O SURGIMENTO E A CONSOLIDAÇÃO DO CIRCUITO FORA DO EIXO.....	171
6.1 O SURGIMENTO DO CIRCUITO FORA DO EIXO E SUA TRAJETÓRIA INICIAL.....	173
6.2 NA DISPUTA E NA RESISTÊNCIA: O ORGANIZAR “FORA DO EIXO”.....	203

6.3 PRÁTICAS ORGANIZATIVAS ARTICULATÓRIAS: SUPORTE À LÓGICA DE EQUIVALÊNCIA.....	261
6.4 O FORA DO EIXO E O ORGANIZAR CONTRA-HEGEMÔNICO: (POUCAS) APROXIMAÇÕES E (MUITO) DISTANCIAMENTO DO ORGANIZAR DOMINANTE.....	285
7 REFLEXÕES FINAIS: ANUNCIANDO EMERGÊNCIAS.....	306
REFERÊNCIAS.....	321

1 INTRODUÇÃO

*“Vai sem direção
Vai ser livre
A tristeza não
Não resiste
Solte seus cabelos ao vento
Não olhe pra trás
Ouça o barulhinho que o tempo
No seu peito faz
Faça sua dor dançar
Atenção para escutar
Esse movimento que traz paz
Cada folha que cair
Cada nuvem que passar
Ouve a terra respirar
Pelas portas e janelas das casas
Atenção para escutar
O que você quer saber de verdade”
(Arnaldo Antunes)*

A inquietação da qual é fruto esta pesquisa é resultado da participação em um grupo de pesquisa chamado Observatório da Realidade Organizacional. Criado em 2000, o Observatório é um grupo, como poucos no Brasil, que articula pesquisadores em cinco estados diferentes e que conduz pesquisas sob a ótica dos Estudos Organizacionais.

Em Florianópolis, o Observatório tem conduzido suas pesquisas orientado pela busca de **novas formas organizacionais**, notadamente aquelas que apresentem evidências de superação do modelo burocrático, características substantivas e emancipatórias. Orientam estas concepções autores como Guerreiro Ramos, Maurício Tratenberg, Pierre Bourdieu, e mais recentemente autores relacionados à Teoria Política do Discurso, sobre a qual falarei adiante.

Quando se trata de novas formas organizacionais, em geral, a perspectiva predominantemente abordada nos estudos em Administração diz respeito a novas práticas organizacionais adotadas desde a chamada crise do modelo fordista de produção, representando formatos estruturais e modelos de atuação utilizados pelas empresas para enfrentar as mudanças apresentadas pelo mercado em constante

transformação (CLEGG, 1998). A novidade, neste sentido, são práticas, formas e estratégias adotadas pelas empresas visando promover maior capacidade adaptativa da organização, aspecto já discutido anteriormente pela Teoria da Contingência. No entanto, o novo neste âmbito se restringe a uma repaginação do velho, ou seja, a velha forma burocrática de organizar recebe reformas, adaptações, novas roupagens, mas se mantém com sua racionalidade típica e princípios básicos inalterados.

Paes de Paula (2002) caracteriza este processo como a emergência da burocracia flexível, com a flexibilização do tempo e da produção, a centralidade do trabalho em equipe, o conhecimento como fonte de poder e formas dissimuladas e inovadoras de controle e dominação estabelecendo um aparato ideológico muito mais sutil e eficaz que a “burocracia dos velhos tempos”. Este novo organizar não é novo, afirma a autora, porque se mantém dominado por uma lógica mecanicista e funcionalista, na qual prevalecem ações instrumentais, sendo escassas as possibilidades de emancipação humana.

Mas há outros sentidos nos quais o novo pode ser entendido. Se o foco empresarial é o dominante, a consideração de alternativas, de iniciativas não hegemônicas, pode ser considerada novidade. Aqui, a novidade não reside em repaginações e reformulações, mas em considerar novas formas organizacionais as formas que, mesmo sendo antigas em termos de tempo, são novas em termos de abordagem por nunca terem recebido espaço adequado no campo da administração (PARKER, 2002; BÖHM, 2006; MISOCZKY, 2010).

Tradicionalmente, a história do desenvolvimento teórico dos estudos organizacionais vem sendo traçada no contexto do chamado paradigma vigente. Com bases fortemente alicerçadas nas correntes de pensamento ligadas ao racionalismo, positivismo, utilitarismo e funcionalismo, as teorias organizacionais não se desvencilharam das perspectivas unilaterais, incorporando discursos e práticas que obscurecem as tensões inerentes às relações dialéticas do campo e restringindo o pensar acerca de organizações a uma delimitação específica, qual seja as organizações privadas atuantes no mercado ou de cunho eminentemente capitalista (PARKER, 2002; PAES DE PAULA, 2002; BÖHM, 2006; MISOCZKY, 2010).

De acordo com a visão crítica dos estudos organizacionais, a abordagem tradicional é inadequada para a compreensão da vida social,

conduzindo à nulidade política e está relacionada com a tecnocracia e sua dominação (TENÓRIO, 1998). O resultado dessa dominação é a legitimação social e moral da empresa como forma de organizar hegemônica, ao representar uma organização racional baseada em funções técnicas ditas objetivas e necessárias para o funcionamento efetivo e eficiente da ordem social no sistema do capital (CLEGG; HARDY, 1996).

Böhm (2006) chama a atenção para a necessidade de *posicionamento* da noção de organização no contexto da sociedade, no sentido de estabelecer claramente a respeito de que está se tratando e a quais pressupostos se está referindo. De acordo com o autor, a noção usual de organização está restrita a entidades formais e instituições nas quais a organização social parece sempre já formada, predeterminada e dada. Vista desta maneira, organização refere-se à administração e à manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela divisão do trabalho, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados. Dentro desta perspectiva, “organização diz respeito ao claro posicionamento de coisas e sujeitos em um simples, formal, hierárquico e claramente definido local.” (BÖHM, 2006. p.6)

Neste movimento de posicionamento, Böhm (2006) afirma que o modelo hegemônico de organização é caracterizado por uma visão de organização que não pode ser desconectada do gerencialismo e do capital global, de forma que o conceito de organização é costumeiramente restrito para a descrição do que está se passando dentro e em torno de instituições gerencialistas, empresas e locais e trabalho, posicionando claramente organização como uma entidade formal dentro de estruturas estabelecidas da modernidade e do capitalismo. Esta maneira racional e formal de situar a organização tem sido a ideologia predominante da teoria organizacional, numa visão que Böhm compartilha com outros autores, como Clegg (1998) e Parker (2002), por exemplo.

Este posicionamento restrito da noção de organização também se expressa na tendência observada por Solé (2004) de empresarização do mundo e na observação de Enriquez (1997) da centralidade ocupada (ou desejada) pelas empresas nos processos sociais mais amplos, na busca por tornar-se a “instituição das instituições.”

No entanto, nenhuma hegemonia consegue dar conta de toda a realidade social (LACLAU; MOUFFE, 2001). Böhm (2006) afirma que as forças que buscam um posicionamento absoluto da realidade sempre estarão acompanhadas por forças de subversão, resistência ou **desposicionamento**, as quais precisam ir além das noções restritas de organização, questionando o posicionamento hegemônico e denunciando sua expansão para outros espaços sociais. Compartilhando desta visão, Schroeven *et al* (2008) lembram que existem muitas formas de organizar a vida social diferentes das baseadas e ditadas pelo tipo de mercado livre que reina em grande parte do mundo, perspectiva presente nos estudos de autores críticos brasileiros como Guerreiro Ramos e Maurício Tratenberg, por exemplo.

Neste sentido, Misoczky (2010) afirma que organizar não é sinônimo de organizar de modo burocrático, o qual a autora toma como sinônimo de *prática gerencial*. “**Organizar é produzir socialmente modos de cooperação, sempre instáveis e em movimento.**” (MISOCZKY, 2010. p.33)

Misoczky e Vecchio (2006) entendem que é necessário considerar outras formas de organizar. Para eles

precisamos mergulhar em algumas organizações que experimentam formas não-gerenciais de convivência em nosso contexto de formação social periférica, para a partir da vivência destas práticas, alimentarmos nossas reflexões teóricas e podermos, assim, usar nosso fazer acadêmico como uma contribuição para novos agenciamentos e para a disseminação da esperança. (MISOCZKY; VECCHIO, 2006. p. 10)

Ao encontro desta visão, Misoczky (2010) argumenta que uma das tarefas políticas mais importantes dos estudos críticos na área de organizações é explorar os processos de **organização da resistência** e das lutas sociais que tendem a ser ignoradas pelo discurso organizacional contemporâneo. Os processos de organização da resistência e das lutas sociais que articulem de modo coerente projetos políticos e a organização como meio para sua efetivação e como possibilidade de romper com as formas dominantes, são consideradas organizações contra-hegemônicas (SULLIVAN, SPICER, BÖHM, 2010; BÖHM, 2006), por isso adotamos neste trabalho as concepções de

organizações de resistência e organizações contra-hegemônicas como sinônimas.

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

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

No que diz respeito à cultura, especificamente, as pesquisas têm demonstrado a mercantilização das organizações culturais diante do paradigma atual de financiamento articulado pelo Estado brasileiro (CARVALHO; ANDRADE, 2006), a expansão da racionalidade instrumental em detrimento da substantiva (SILVA, 2008; DIAS; DELLAGNELO, 2008), a influência dos financiadores sobre as organizações do campo (HOFFMANN, SILVA; DELLAGNELO, 2009), a exigência dos financiadores de contrapartidas em termos de imagem (ALVES, 2009), além de salientar que o próprio Estado tem influenciado a configuração do campo da cultura voltada ao mercado (CARVALHO, PACHECO; GUIMARÃES, 2004; SIMÕES; VIEIRA, 2010).

Os fenômenos acima relatados demonstram a tendência à ocupação de um papel central, por parte das empresas, na área cultural no Brasil. Atualmente responsáveis por mais da metade dos recursos

disponíveis para o financiamento das atividades culturais no país (BARBOSA, 2007b), estas organizações tem introduzido uma nova prática no contexto cultural: a Responsabilidade Social Corporativa, por meio da qual atuam na área com suas estratégias de financiamento. Assim, o empresariado passa a realizar um conjunto de ações sociais para além de seus domínios tradicionais, ampliando o padrão histórico de sua intervenção, tendo em vista seus crescentes investimentos em ações comunitárias de natureza social (CESAR, 2005).

Ocorre que esta atuação tem suas consequências. Além de viabilizar o desenvolvimento da atividade cultural no Brasil (BARBOSA, 2007a), o financiamento empresarial à cultura, por meio das leis de incentivo, operacionalizado pelos programas de Responsabilidade Social Corporativa pode fazer com que as organizações culturais adaptem suas iniciativas e sua linguagem às prioridades do financiamento, mimetizando o discurso hegemônico (VIEIRA; DUPREE, 2004); exercendo a autocensura ou a mudança da temática ou abordagem de determinado espetáculo para melhor adaptá-lo às exigências do financiador, beneficiando os representantes dos artistas que mais se identificam ou se submetem ao pensamento do setor economicamente dominante (NUSSBAUMER, 1999); aumentando a competitividade entre si, fazendo emergir novos arranjos organizacionais que, por sua vez, procuram estabelecer padrões de atuação compatíveis com o novo cenário, permeado por valores mercantis, até então alheios a tais exigências (GUIMARÃES, MENEZES; CARVALHO, 2003).

O Estado tem um papel fundamental neste processo. Análises relacionadas às políticas públicas na área da cultura demonstram que ao longo da década de 2000 a orientação governamental para a área da cultura sofreu diversas modificações, porém isto não se refletiu na dinâmica do financiamento das atividades culturais no Brasil (BARBOSA, 2007a; RUBIM, 2010; SARKOVAS, 2005).

É com base neste contexto que o Observatório, em Florianópolis, passou a direcionar seu foco para o estudo da *organização da resistência*, especificamente no campo cultural e ambientalista. Neste sentido, diversos estudos vem sendo conduzidos por alunos e professores, pesquisadores do Observatório, no intuito de compreender as práticas organizacionais destas organizações e as características que as distanciam e as que as aproximam do modelo vigente.

Estudos como os realizados sobre organizações da economia solidária (ANDION, 2005; COSTA; CARRION, 2008; BALBINOT; PEREIRA, 2007; BEHR; PAES DE PAULA, 2008), as organizações autogestionárias (FARIA *et al*, 2008a; FARIA *et al*, 2008b, MISOCZKY, SILVA; FLORES, 2008), as organizações substantivas (SERVA, 1993; SERVA1997a; SERVA 1997b), a mídia contra-hegemonia (SULLIVAN, SPICER; BÖHM, 2010; SPICER; BÖHM, 2007; YOUNG; BÖHM, 2007), os movimentos de resistência (GRIGGS; HOWARTH, 2000; 2004; 2008; OTTO; BÖHM, 2006), o movimento negro na África do Sul (HOWARTH, 1997; 2000a), apresentam organizações com características diversas das organizações burocráticas tradicionalmente analisadas e apontam as lacunas nos estudos organizacionais em termos de categorias adequadas para a análise dos aspectos organizacionais destes espaços. Estes estudos apresentam iniciativas no sentido de construir novas visões e conceitos a partir dos quais se possa compreender de forma mais aproximada a realidade destas organizações.

De acordo com Misoczky (2010) para dar conta deste olhar é preciso revisar a definição dominante de organização como empresa, deslocando as categorias de análise mais corriqueiras nos estudos organizacionais como hierarquia, delegação e representação, individualismo e elitismo, valores orientados para o mercado, discriminação da diferença, rotina e reprodução na práxis burocratizada. Em seu lugar, algumas das categorias e valores que vêm se tornando recorrentes na análise das organizações tidas como possibilidades contra-hegemonicas são horizontalidade, participação direta nas decisões, construção coletiva da organização e de suas práticas, valores orientados para a vida, tolerância e solidariedade na relação com a alteridade, práxis criativa (MISOCZKY, 2010).

Neste contexto é que a *Teoria Política do Discurso – TPD* – pode ser encarada como uma alternativa capaz de auxiliar na compreensão dos processos de resistência, os quais podem ilustrar práticas alternativas de organizar (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2012; DELLAGNELO; BÖHM, 2010; BÖHM, DELLAGNELO; MENDONÇA, 2010; MENDONÇA; BÖHM, 2010). Howarth e Stavrakakis (2000) apontam que entre os objetos centrais de investigação da teoria do discurso estão questões de formação de identidade, a produção de ideologias, as lógicas dos movimentos sociais

e a estruturação de sociedades por uma pluralidade de imaginários sociais.

Dentre as diversas abordagens empregadas para o uso do discurso nas ciências sociais, a Teoria Política do Discurso, de Ernesto Laclau¹ e Chantal Mouffe² aparece como uma alternativa epistemológica para a análise de fenômenos políticos e sociais (HOWARTH, 2000; HOWARTH; NORVAL; STRAVAKAKIS, 2000; MENDONÇA, 2003a, 2003b, 2009a, 2009b; DELAGNELLO; BÖHM, 2010; BÖHM, DELAGNELLO; MENDONÇA, 2010).

De acordo com Mendonça (2003b) esta teoria já vem exercendo influência em círculos acadêmicos norte-americanos e europeus desde meados da década de 1980, mas suas teses ainda são pouco conhecidas no Brasil, apesar de suas categorias analíticas poderem servir como importantes ferramentas teóricas para análises de pesquisadores brasileiros. Pinto (1999) afirma que Laclau é um teórico latino americano que tem tido uma formidável inserção no mundo acadêmico internacional do fim do século.

De acordo com Howarth e Stavrakakis (2000), nas análises contemporâneas que tomam o discurso como elemento central, pouco ou nenhum espaço tem sido dedicado a questões como ideologias populistas e nacionalistas, o discurso dos novos movimentos sociais, a construção política de identidades, as formas de luta hegemônica, diferentes formas de ação coletiva, formulação e implementação de políticas públicas, o fazer e o não fazer de instituições políticas. Mendonça (2009a) afirma que a teoria do discurso tem o poder de ser uma ferramenta de compreensão do social, pois se constitui pela compreensão da construção de ordens discursivas e entende a questão do poder como central e constituidora das relações sociais.

¹ Ernesto Laclau é um teórico político argentino frequentemente descrito como pós-marxista. Foi professor da Universidade de Essex, onde durante muitos anos foi diretor do programa de doutorado em Ideologia e Análise do Discurso. Lecionou em várias universidades na América do Norte, América do Sul, Europa Ocidental, Austrália e África do Sul.

² Chantal Mouffe é teórica política e desconstrucionista belga, professora do Departamento de Política e Relações Internacionais da Universidade de Westminster, no Reino Unido.

A teoria do discurso parte do princípio de que todos os objetos e ações são significativas, e que seu significado é conferido por sistemas historicamente específicos de regras (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000). Howarth e Stavrakakis (2000) explicam que cada discurso é uma construção social e política a qual estabelece um sistema de relações entre diferentes objetos e práticas, enquanto provê posições com as quais os agentes sociais podem se identificar.

Neste contexto, a análise do discurso refere-se à prática de analisar materiais e informações empíricas como formas discursivas, encarando os dados empíricos como conjuntos de práticas significativas que constituem um discurso e sua realidade e que habilitam os sujeitos a experimentar o mundo de objetos, palavras e práticas (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000).

Nos estudos organizacionais, as discussões sobre a resistência não são novas, mas como discutem Spicer e Böhm (2007), estão preocupadas principalmente com o nível de análise micro organizacional, como o individual. Já a Teoria Política do Discurso apresenta um quadro de referência mais abrangente. Nesse sentido, baseado nas ideias de Laclau e Mouffe (2001) de hegemonia, contra-hegemonia e outros conceitos relacionados, este trabalho teve como intuito a análise de uma experiência alternativa de uma organização cultural - o Circuito Fora do Eixo, o qual representa uma posição diferente em termos de organizar, em relação ao modelo dominante de gestão cultural no Brasil, centrado no patrocínio de grandes empresas por um lado, e dominado pelas empresas *major*s do entretenimento, por outro.

Os conceitos da teoria política do discurso desenvolvidos pelos autores, tais como pontos nodais, antagonismo, significante vazio e lógica de equivalência, por exemplo, são referências importantes para a compreensão da experiência desta organização que constitui um conjunto de cerca de 107 coletivos situados em diferentes regiões do país e trabalha com diferentes manifestações culturais como música, poesia, teatro, design e cinema. O "Fora do Eixo" apresenta-se como uma forma coletiva de resistência à perspectiva dominante no campo cultural, trabalhando em frentes como o desenvolvimento cooperativo e público de conhecimento, a produção e o compartilhamento gratuito de músicas, a produção de festivais de música independente, a disseminação de produção cinematográfica periférica, entre outros,

sempre enfatizando o uso de ferramentas colaborativas na produção cultural, alterando a concentração de poder das grandes empresas para os pequenos artistas, os quais eles veem como “pedreiros”, em vez de “estrelas” como sugere a visão dominante.

No caso do Fora do Eixo, lógica de trabalho cooperativo baseado na utilização de tecnologias livres e princípios como a autonomia, cooperativismo e economia solidária tendem a obscurecer a lógica do modelo dominante na indústria da música (as gravadoras *majors* e os seus *modus operandi* contratuais) pela lógica do "mercado médio" da cultura, reposicionando a noção de organizar no sentido proposto por Bhöm (2006). É com base neste contexto que orientamos esta pesquisa pela seguinte questão: **Como se organiza a resistência exercida pelo Circuito Fora do Eixo no contexto cultural no Brasil?**

De acordo com Santos (1998, p. 313) as iniciativas e movimentos populares, sobretudo nos países periféricos, representam possibilidades de romper com a lógica de consumo capitalista, assente na desigualdade, no desperdício e na destruição do meio ambiente, ao objetivarem a criação de espaços de autonomia prática e ideológica onde seja possível pensar formas de transformação social contra-hegemônicas, isto é, alternativas ao sistema capitalista.

Modos de organizar que não se limitem à mera adaptação funcional de conceitos e ferramentas gerenciais, mas que confrontem a visão estabelecida do mundo como mercado, organização como empresa, ser humano como recurso, apresentam-se como rupturas factíveis ao sistema de capital (MISOCZKY *et al.*, 2010). Logo, processos de organização da resistência e das lutas sociais que articulem de modo coerente projetos políticos e a organização como meio para sua efetivação e como possibilidade de romper com as formas dominantes, são consideradas organizações contra-hegemônicas (SULLIVAN; SPICER; BÖHM, 2010; BÖHM, 2006).

Neste sentido, nossa tese se desenvolve em torno do entendimento que o Circuito Fora do Eixo representa uma possibilidade de compreensão da organização da resistência, ao adotar práticas organizacionais produzidas como ausentes, as quais desafiam o modelo vigente de organizar. Conforme esclarece Santos (2002), na perspectiva da *sociologia das ausências*, a experiência social em todo o mundo é muito mais ampla e variada do que a tradição científica do ocidente reconhece e a riqueza que esta experiência produz está a ser

desperdiçada pelo exercício da razão indolente a qual, ao transformar interesses hegemônicos em conhecimentos verdadeiros, produz a não-existência, transforma o conhecimento alternativo ao que existe em algo não-credível, gerando “formas sociais de inexistência porque as realidades que elas conformam estão apenas presentes como obstáculos em relação às realidades que contam como importantes.” (SANTOS, 2002, p.14)

Por conseguinte, intencionamos nos engajar na prática da sociologia das ausências, objetivando libertar as experiências produzidas como ausentes destas relações de produção, para que se tornem presentes, o que significa considerá-las alternativas às experiências hegemônicas, transformando a falta de experiência social em desperdício de experiência social (SANTOS, 2002).

Em última instância, pretendemos desafiar o posicionamento hegemônico de sociedade explorando regimes de organização social alternativos, contra-hegemônicos, reposicionados, evidenciando a existência de formas e práticas organizacionais inovadoras fora dos espaços burocráticos e de formas que, além de apresentarem aspectos distintos, questionam e resistem ao modelo dominante. Outrossim, tornando presentes visões ausentes, ensejamos anunciar, numa *sociologia das emergências*, alternativas que cabem no horizonte das possibilidades concretas, destacando as práticas organizacionais do Circuito Fora do Eixo como “tendências de futuro sobre as quais é possível atuar para maximizar a probabilidade de esperança”. (SANTOS, 2002, p.24)

Diante deste contexto, apresentamos nossos objetivos:

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Descrever e analisar as práticas organizacionais de resistência do Circuito Fora do Eixo no contexto cultural no Brasil, em comparação ao posicionamento organizacional dominante.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar as políticas públicas para cultura no Brasil em sua evolução histórica, com ênfase no período de 2002 a 2010.

- Analisar as transformações ocorridas na indústria fonográfica na década de 90 e suas consequências.
- Descrever e analisar em profundidade as práticas organizativas da resistência exercida pelo Circuito Fora do Eixo no contexto cultural brasileiro.
- Refletir sobre as práticas adotadas pelo Circuito Fora do Eixo em comparação ao posicionamento organizacional dominante, anunciando práticas concretas que ilustram uma lógica distinta no espaço organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Como será desenvolvido ao longo do trabalho, a presença da iniciativa privada no financiamento de atividades culturais no Brasil se acentuou com a adoção das leis de incentivo desde a década de 90 e foi a tônica das políticas públicas para cultura na gestão Fernando Henrique Cardoso (NASCIMENTO, 2007). Apesar das propostas de alterações na estrutura de financiamento feitas ao longo dos últimos oito anos e da inovação feita pelo governo por meio da chamada política de editais, a qual permitiu uma maior democratização no acesso aos recursos públicos, a realidade do financiamento da cultura no país se manteve a mesma.

Neste sentido, ao final de 2008 cerca de 90% dos investimentos feitos em cultura no Brasil eram oriundos de incentivo fiscal (MINC, 2009d; SALGADO, PEDRA; CALDAS, 2010). A rotinização e a intensificação do patrocínio corporativo às artes pressionam o campo em direção à profissionalização de intermediários e à descoberta de novas possibilidades de lucro econômico nos mercados culturais (DURAND, 2001).

A análise dos dados estatísticos demonstra que, em termos de financiamento, a iniciativa privada responde, no Brasil, por mais da metade dos recursos disponíveis para o financiamento das atividades culturais, irrigando o setor com recursos financeiros vitais para sua viabilidade, mas, por outro lado, gerando distorções geográficas e da natureza das artes financiadas, tendo em vista o caráter utilitário privilegiado pelas empresas na seleção dos projetos (BARBOSA, 2007a; SARKOVAS, 2005; SALGADO, PEDRA; CALDAS, 2010; MinC, 2009d).

Dentre as consequências desta conjuntura, destacamos a expansão do mercado no campo cultural, a mercantilização das organizações culturais e as transformações em direção à burocratização que estas organizações vem experimentando nos últimos anos. A este movimento de exposição da realidade da organização neste contexto, chamamos, com base em Böhm (2006), de *posicionamento*.

No entanto, verifica-se que a atual estrutura de funcionamento e financiamento do campo cultural não é totalizante, sobrevivendo, às suas margens, práticas alternativas que, ao desenvolver ações e capacidades distintas das dominantes, vem ocupando espaços, abarcando diversas demandas de distintos movimentos e organismos sociais e influenciando políticas públicas na direção da construção de formas mais plurais de entendimento e valorização da cultura no Brasil.

Estas iniciativas são organizadas de forma peculiar, adotando princípios e valores incomuns às práticas organizativas dominantes, configurando categorias diferentes daquelas tradicionalmente adotadas pelos estudos organizacionais, as quais partem de um enfoque relacional e político, privilegiando formas de organizar que se apoiam em princípios democráticos, na horizontalização do poder e no compartilhamento massivo de informações e conhecimentos (FARIA *et al*, 2008a; FARIA *et al*, 2008b; MISOCZKY, SILVA; FLORES, 2008).

A lacuna nos estudos destas organizações no campo cultural aponta para uma temática relevante, na medida em que novas configurações vão se estabelecendo no campo por intermédio destes atores, e novas práticas organizativas vão sendo concebidas e aplicadas, mesmo sem que os Estudos Organizacionais as estejam acompanhando. Como aponta Misoczky (2010), apesar de a organização hegemônica tentar naturalizar e essencializar a si mesma como a única forma como o organizar pode ser articulado, há uma multiplicidade de diferentes mundos organizacionais possíveis. Trazer à tona estas presenças ausentes (SANTOS, 2002) é uma tarefa de *desposicionamento*, de acordo com Böhm (2006).

É preciso, portanto, “desnaturalizar a articulação hegemônica da organização” (MISOZCKY, 2010. p.35), num movimento de posicionamento e desposicionamento o qual, conforme sugere Böhm (2006), possa denunciar a atuação hegemônica da organização, desposicionando-a de seu caráter neutro e, finalmente, situar iniciativas distintas da forma dominante de organizar.

No entanto, conforme afirma Böhm (2006), é preciso ir além. Enquanto o desposicionamento resiste aos discursos estabelecidos enfatizando a precariedade, a pluralidade e a localidade dos processos de organizar, o **reposicionamento** evidencia a possibilidade, e até mesmo a necessidade, de uma tomada de posição política acerca de como organizar e como posicionar a organização social. Para Böhm (2006) 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.

Isso porque o reposicionamento diz respeito a formas de organizar que desafiam o modelo dominante, que o contrariam, que visam a sua superação e substituição. O discurso de reposicionamento da organização explicitamente desafia o posicionamento hegemônico de sociedade e pretende explorar regimes de organização social alternativos, contra-hegemônicos, reposicionados.

É desta oportunidade que se vale este trabalho, o qual intencionou, em última instância, compreender como se organiza a resistência exercida pelo Circuito Fora do Eixo à forma hegemônica de atuar na área cultural no Brasil, destacando-se as práticas organizacionais que se distanciam da forma dominante de organização, de orientação claramente gerencialista e fundamentada em traços burocráticos, quer sejam eles da burocracia tradicional, quer os traços da chamada burocracia flexível.

2 POSICIONAMENTO TEÓRICO

2.1 POR OUTRO ORGANIZAR

*“Prefiro ser
Essa metamorfose ambulante
Eu prefiro ser
Essa metamorfose ambulante
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
Eu quero dizer
Agora, o oposto do que eu disse antes
Eu prefiro ser
Essa metamorfose ambulante
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
Sobre o que é o amor
Sobre o que eu nem sei quem sou
Se hoje eu sou estrela
Amanhã já se apagou
Se hoje eu te odeio
Amanhã lhe tenho amor
Lhe tenho amor
Lhe tenho horror
Lhe faço amor
Eu sou um ator
É chato chegar
A um objetivo num instante
Eu quero viver
Nessa metamorfose ambulante
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
Sobre o que é o amor
Sobre o que eu nem sei quem sou...
(Raul Seixas)*

A posição central e autônoma da esfera econômica nas sociedades modernas, com a subordinação das últimas à primeira configura, na descrição de Polanyi (1980), uma situação inédita na história. Segundo o autor, “anteriormente à nossa época, nenhuma economia existiu, mesmo em princípio, que fosse controlada por mercados” (POLANYI, 1980, p.59). Isto não significa dizer que em sociedades anteriores o mercado era ausente, apenas não desempenhava papel central. O autor destaca que em sociedades primitivas são encontradas formas de atividades econômicas complexas, como redistribuição, reciprocidade e domesticidade. No mesmo sentido, Dumont (2000) argumenta que a substituição do coletivismo pelo individualismo e a autonomização da esfera econômica são características diferenciadoras entre as sociedades modernas e primitivas (DUMONT, 2000).

Neste contexto, a ideia do “Homem Econômico” que predominou a partir do século XIX, legitimou eticamente o interesse individual, no sentido abordado por Adam Smith e seguido por autores filiados às correntes neoclássicas da economia, favoreceu a construção de uma “psicologia de mercado” (POLANYI, 1980). Desde então, a sociedade ocidental vivencia uma experiência sem precedentes: a dominação social pelo mercado.

Dentre as consequências deste processo está a incorporação de diversas esferas da vida humana pelo mercado. Polanyi (1980) analisa o efeito deste processo sobre o trabalho e a terra, ou seja, analisa a transformação destes fatores em mercadorias. Para o autor, de acordo com a definição empírica de uma mercadoria, trabalho e terra não são mercadorias (POLANYI, 1980, p.84). No entanto, a ficção construída pelo postulado de que tudo que é comprado e vendido tem que ser produzido para venda é extremamente eficaz, uma vez que permite a aplicação dos mecanismos do mercado a estes elementos. Desta forma, há um preço de mercado para o uso da força de trabalho (salário) e um preço de mercado para o uso da terra (renda). Assim como houve a mercantilização destes fatores, outras esferas da vida humana têm sido incorporadas pelo mercado.

A constatação de que o mercado vem se expandindo para outras esferas de atuação da vida humana, até então não consideradas primordialmente econômicas, tem sido demonstrada por estudiosos de diferentes campos do conhecimento. Destaca-se neste contexto a leitura

do sociólogo brasileiro Guerreiro Ramos (1989), para quem a organização social centrada no mercado contribui para que os parâmetros e valores associados a este enclave acabem por afetar outras esferas da vida humana, reduzindo a possibilidade de o homem exercer habilidades que lhes são inerentes e únicas, como a racionalidade substantiva. Ramos (1989, p.148) afirma que “o mercado tende a transformar-se numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social”.

Esta mercantilização, no entanto, não ocorre em nome de uma eficiência econômica, e sim como uma lógica de funcionamento do organismo social, baseado em construções modernas como o individualismo (Dumont, 2000), o mito da escassez (Sahlins, 1972), a privatização do mundo (Proudhon, 1988), a racionalização (Weber, 2004) e a ideologia do progresso (Schumpeter, 1992).

Neste sentido, Solé (2008) e Abraham (2007), entendem a centralidade da empresa como uma característica fundamental do mundo moderno. Para eles, é a empresa que operacionaliza a maioria dos traços que caracterizam a modernidade e, ao mesmo tempo, deles se beneficia, ou aos seus detentores, instituindo relações sociais específicas, marcadas pelo individualismo, pelo egoísmo, pelo isolamento e estranhamento, pela transformação de objetos, relações e seres em mercadoria, bem como em propriedade privada, baseados em uma sensação de alto nível de incerteza.

De acordo com Clegg (1998), há uma associação entre a modernidade a uma forma particular de organização que se tornaria definitiva, destruindo todas as pretensões a formas de vida diferentes do modelo dominante. Esta forma é a burocracia, que se difundiu sob o argumento de superioridade técnica, em comparação às outras formas de organização (CLEGG, 1998).

Para Kallinikos (2004), o advento da burocracia como forma organizacional da modernidade se dá pela atribuição ao papel, e não ao indivíduo, a premissa de ser o elemento central, estrutural e comportamental da forma moderna de organizar. Como consequência do modelo burocrático de relação indivíduo-organização, o indivíduo passa a integrar a organização com base em considerações relacionadas a suas habilidades para assumir um determinado papel, ou seja, com base em méritos conferidos pela educação formal, experiências prévias de trabalho e assim por diante (KALLINIKOS, 2004).

Assim, o envolvimento não inclusivo dos indivíduos nas organizações é marcado pela diferenciação clara entre a vida do indivíduo no trabalho e sua vida social, levando em consideração que a capacitação para o trabalho e as experiências dele decorrentes são apenas uma parte da totalidade de papéis e projetos de um indivíduo. Para Kallinikos (2004), a separação da vida em esferas separadas e relativamente independentes é um requisito fundamental para as formas de envolvimento humano fundamentadas na burocracia.

As organizações burocráticas, na visão de Prestes Motta e Bresser Pereira (2004) são sistemas sociais formais, impessoais, dirigidos por administradores profissionais que tendem a controlá-los cada vez mais completamente. Os autores sintetizam as características destas organizações em: 1) autoridade derivada das normas; 2) existência de normas escritas; 3) hierarquia; 4) divisão do trabalho; 5) impessoalidade das relações; 6) administração profissional.

Recorrendo a Tragtenberg (1980), entende-se que a partir de Weber a burocracia é vista como um tipo de poder, uma forma de organização, “um sistema racional em que a divisão do trabalho se dá racionalmente com vistas a fins” (TRAGTENBERG, 1980, p.139). Neste sentido, a burocracia implica o predomínio do formalismo, da existência de normas escritas, da estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros (TRAGTENBERG, 1980). Tragtenberg (1980) destaca como características dominantes da administração burocrática a especialização, o fato de constituir-se em profissão e não em honraria, a separação do administrador dos meios de produção, a fidelidade impessoal ao cargo e a remuneração em dinheiro.

De acordo com Höpfl (2006) e Kallinikos (2004), a essência da burocracia é a disposição das pessoas de forma hierárquica e o comportamento governado por regras. A primeira implica a existência de relações de comando e subordinação, controle e obediência, autoridade e reconhecimento da autoridade e especialização das tarefas (HÖPFL, 2006). A segunda, um sistema de rotinas e procedimentos padronizados de operação que institucionalizam expectativas e padrões de comportamento (KALLINIKOS, 2004).

Todavia, estudos realizados no auge de sua aplicação já apontavam para o fato de que a burocracia trazia consigo uma série de efeitos colaterais, dado que a possibilidade de controle sobre todas as

naturalmente utilizado nas trocas do dia-a-dia; o organizacional, com as noções e princípios administrativos oriundos da empresa privada como eficiência, produtividade, desempenho, qualidade total, entre outros, invadindo organizações tradicionalmente não empresariais; e o social com os empresários e gestores constituindo um grupo influente e central na sociedade contemporânea.

A crescente disciplina e o progressivo ritmo das organizações fazem com que o modelo de gestão hegemônico centrado no mercado e reflexo do mesmo, espalhe-se por todas as esferas da vida humana social, ao moldar os modos de ser, agir, sentir, pensar e imaginar (PARKER, 2002; CHANLAT, 1999). Assim, uma diversa gama de autores discute a concepção gerencialista que vem tomando conta de espaços como a administração pública (DU GAY, 1994; 2000; 2004; LUSIANE; ZAN, 2011; FOURNIER; GREY, 1999), a cultura (CARVALHO; ANDRADE, 2006; SIMÕES; VIEIRA, 2010), o esporte e a religião (RODRIGUES; SILVA; DELLAGNELO, 2009), o futebol (RODRIGUES; SILVA, 2009), os grupos teatrais (HOFFMAN; DELLAGNELO, 2007), entre outros espaços.

Neste contexto, Parker, Fournier e Reedy (2007) argumentam que sob a égide do gerencialismo a noção de gestão tem sido entendida a partir de três sentidos. O primeiro deles é o de que todas as organizações requerem um grupo especializado de organizadores a quem é conferido mais status e maiores recompensas do que a todas as outras pessoas dentro da organização. O segundo é o de que toda a forma de organizar, padronizar e distribuir pessoas e coisas precisa ser feita por gestores. E a terceira de que esta forma de organizar constitui um corpo especializado de conhecimento que alguns tem e outros não.

Diante desta conjuntura, as atividades de gestão vem sendo entendidas predominantemente como atividades de controle sobre a natureza, sobre os seres humanos e sobre as capacidades organizacionais (PARKER, 2006). De tal modo, cabe ao gestor prever acontecimentos e comportamentos para, enfim, controla-los (CHANLAT, 1999).

Parker (2006) alerta que embora o gerencialismo venha sendo tratado como “a” forma de organizar pela literatura organizacional dominante, seu conjunto de princípios configura apenas “mais uma forma” de organizar, contra a qual se diferenciam uma série de iniciativas as quais o contexto dominante considera utópicas. Para Alcadipani (2011), a essência desta forma de gestão é a pretensão de

aplicação universal, a proposta de solução única para os diversos problemas, a neutralidade política e a valorização do conhecimento do gestor em detrimento dos demais, colocando-se como solução para a minimização dos *inputs* e a maximização dos *outputs*. Sob esta égide, afirma Alcadipani (2011), organizações de todos os tipos devem ser eficientes, eficazes, os seus trabalhadores devem ser avaliados e cobrados constantemente.

Para Parker (2002), os problemas do gerencialismo, vão além dos aspectos técnicos e estão relacionados à crença de que progresso social significa habilidade dos seres humanos em controlar o mundo natural; à concepção de ser humano como fonte de desordem no mundo por sua natureza interna preguiçosa e bruta que precisa ser domesticada por meio das ciências sociais e comportamentais; e ao sentido moral que a burocracia (e o suposto ordenamento eficiente de pessoas e coisas que ela proporciona, prevenindo o abuso de poder) confere ao desenvolvimento de estratégias de controle sobre a organização social quando comparada a sociedades primitivas consideradas autocráticas e cruéis.

Grey (1999) enfatiza que o gerencialismo não pode evitar tratar os seres humanos como meios, e não como fins, numa clara predominância da racionalidade instrumental em detrimento da substantiva (Ramos, 1989).

Com o desenvolvimento do fordismo, a partir dos anos 20 e os pontos de convergência deste sistema com o modelo burocrático gerencialista, estruturam-se os alicerces do modelo organizacional que predomina até os dias de hoje (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). São características deste modelo, segundo estes autores, a busca pelo aumento ilimitado do tamanho da empresa, a produção em massa baseada em economias de escala, padronização dos produtos, organização racional do trabalho e técnicas de ampliação dos mercados.

Sustentado pelos princípios de produção e consumo em massa, o modelo fordista atinge seu apogeu na década de 60, mas entra em colapso no final da mesma década, devido ao excesso de oferta frente a uma demanda que se contraía devido a uma série de questões conjunturais (MARTINS, 2007.). Para Paes de Paula (2002), a crise foi de legitimação do modelo, tanto do ponto de vista produtivo como do ideológico e, em decorrência dela, ocorrem muitas transformações nas condições socioeconômicas, as quais tiveram impacto sobre a forma de

organizar o trabalho e a produção, sobre os meios de se garantir a acumulação do capital e o papel de mediador entre interesses públicos e privados exercido pelo Estado.

No início da década de 70

Como resposta à crise, teve início um processo de reestruturação das empresas no qual um novo padrão de organização do trabalho foi imposto, buscando dar “flexibilidade” à acumulação de capital. Isto porque a crise foi, essencialmente, uma crise de superprodução, que trouxe consigo uma crise de rentabilidade. Por este motivo, não era suficiente continuar maximizando a produção, desenvolvendo tecnologias com este fim, uma vez que a venda, quando ocorre a realização da *mais-valia*, tornou-se cada vez mais incerta. (MARTINS, 2007. p.37)

Com a mudança conjuntural, começam a surgir, na década de 80, padrões organizacionais diferentes dos característicos da modernidade, configurando para Clegg (1998) indicadores de pós-modernidade em termos de formas organizacionais. Estas formas assumem uma nomenclatura bastante diversificada na literatura: pós-modernas (CLEGG, 1998), pós-industriais (HUBBER; GLICK, 1995; TENÓRIO, 1998), pós-fordistas (PAES DE PAULA, 2002), pós-burocráticas (PALMER, BENVENISTE; DUNFORD, 2007). Embora com nomenclaturas diferentes, as diferentes concepções de gestão referentes a estas formas organizacionais compartilham de uma visão estigmatizada e marginalizada da burocracia como sendo fora de moda e moral e funcionalmente falida (FOURNIER; GREY, 1999), intensificando a orientação para o mercado e a concepção empresarial subjacente ao entendimento das diversas formas de organização existentes (DU GAY, 1994; 2000; 2004; FOURNIER; GREY, 1999).

Conforme Fournier e Grey (1999), dentro do discurso da excelência assumido como prioridade no contexto organizacional, a empresa e o empreendedorismo ocupam importante posição, atuando como características chave para a inovação e a competitividade, além do desenvolvimento da autoconfiança e da autonomia dos indivíduos.

Na visão de Paes de Paula (2002, p.134), trata-se de um novo padrão de acumulação, acompanhado por “panaceias radicais,

apologéticas das organizações enxutas e flexíveis, que ganharam espaço na mídia e nas práticas empresariais nos últimos anos: reengenharia, downsizing, terceirização, quarteirização, virtualização organizacional...”

Para Clegg (1998), em oposição à organização fordista moderna, a organização pós-modernista é flexível e tem como características principais o atendimento ao consumo pós-moderno que se baseia em nichos; a fundamentação em possibilidades tecnológicas geradas pelo equipamento desdedicado, organizações e postos de trabalho altamente desdiferenciados, desdemarcados e multiquificados; relações de trabalho mais complexas e fragmentadas.

Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) complementam esta visão, mostrando que as organizações flexíveis caracterizam-se por estratégias mercadológicas orientadas para nichos específicos, força de trabalho multifuncional ou quase artesanal e competência tecnológica baseada em sistemas flexíveis de manufatura.

Estas novas formas, de acordo com Hubber e Glick (1995) demandam novos contextos organizacionais, os quais, segundo os autores, configuram-se pelo trabalho em equipe, valores compartilhados e o processamento e análise da informação de forma mais rápida e compreensível. Contemporâneos ao pensamento destes autores, Daft e Lewin (1993) sugerem o desenvolvimento de pesquisas sobre temas que dariam suporte às demandas das organizações que estariam assumindo as novas formas em questão. Seriam os temas: novo papel da liderança, desconfiguração e reconfiguração do tamanho das organizações, maior envolvimento das pessoas, organizações auto-organizadas, tecnologia da informação, colaboração organizacional, processos e transições.

Em uma atualização do tema, Palmer, Benveniste e Dunford (2007) explicam que os estudos acerca de ‘novas formas organizacionais’ têm sido desenvolvidos abrangendo uma série de tópicos diferentes e com abordagens distintas, dificultando o amadurecimento do campo e a consolidação de teorias que possam explicar os fenômenos organizacionais neste sentido. Para os autores, há divergências no campo em torno do tipo de mudança em direção às novas formas – se evolucionária ou revolucionária; do resultado da mudança – se simplificação ou complexificação crescente; dos direcionadores da mudança – se direcionada pela gestão ou seleção pelo

ambiente; do nível de análise – se intra ou inter-organizacional; e do significado de “novas” – se novo no tempo ou novo no contexto.

Mesmo em estudos como o de Foss (2002), o qual sugere uma abordagem crítica ao tema, a perspectiva predominante é a da organização econômica, enfatizando aspectos como organização interna, estrutura e interação com outras organizações.

Efetivamente, as organizações têm adotado diferentes práticas em termos de organização interna, tecnologia e relações de trabalho. No entanto, diferentes estudos sugerem que estas modificações não representam ruptura factível com o modelo burocrático de organização, além de significarem perdas significativas para os trabalhadores e de reforçar o controle exercido sobre eles.

A existência de evidências empíricas destas novas configurações organizacionais foi questionada pelo trabalho de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000). Os autores demonstram que na análise das dimensões tecnologia, estrutura e cultura,

Observou-se que os casos apresentados na literatura especializada ainda apresentam evidências muito tênues no que concerne à possível ruptura com o modelo burocrático de organização. Verificou-se com maior facilidade a ocorrência de flexibilização em aspectos relativos à tecnologia utilizada pelas organizações (...) sem contudo, implicar em mudanças significativas na estrutura e na cultura organizacional (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000, p.31).

Além disto, não se encontraram evidências, com exceção dos estudos de Serva (1997a e 1997b) de mudanças na lógica de atuação das organizações analisadas, ou seja, na racionalidade subjacente, o que para Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) aponta para a conclusão de que ainda não se pode considerar que houve uma ruptura com o modelo burocrático. Courpasson e Reed (2004) também lançam questionamentos neste sentido.

Para Fournier e Grey (1999), as práticas consideradas inovadoras como a gestão da qualidade total e a gestão por competências possuem características altamente burocratizantes como a elaboração de regras formais, a descrição de procedimentos, a hierarquia e a padronização.

Esta última também é analisada por Kallinikos (2004), que afirma que as organizações modernas tradicionalmente associadas ao seu foco no mercado e gestão centrada no cliente, como bancos, empresas aéreas e companhias de seguros, impõem de forma abundante modos de conduta padronizados aos empregados.

Josserand, Teo e Clegg (2006), afirmam que a configuração das formas organizacionais consideradas pós-burocráticas relaciona princípios democráticos ao tipo ideal burocrático weberiano, caracterizando a emergência de modelos híbridos, de forma que a predominância da burocracia como forma organizacional no último século está longe de ser superada. Nestas novas formas, afirmam os autores, os mecanismos pretendidos democráticos são intrinsecamente ambíguos, permanecendo a perspectiva da dominação de uns sobre outros.

A concepção de burocracia, ainda que intrinsecamente alinhada à noção de hierarquia, pode, na visão de Höpfl (2006), acomodar uma gama de inovações organizacionais dos mais diversos tipos, sendo compatível com todas as maneiras de diferentes arranjos que vem sendo chamados de pós-burocráticos mas que aparecem como meras variações dentro da burocracia. Outrossim, conclui o autor, “it is not surprising that bureaucracy/post-bureaucracy discussions have generally concluded that both bureaucracy and ‘modernity’ continue, albeit not quite as we have known them.” (HÖPFL, 2006, p.19)

McSweeny (2006) destaca uma série de dificuldades em se tomar a pós-burocracia como uma realidade ou tendência nas organizações. Primeiramente, afirma a autora, não se identificam organizações pós-burocráticas na literatura, perspectiva compartilhada por Kallinikos (2004) ao afirmar que a queda da burocracia não encontra sustentação em investigações sobre organizações na modernidade. Em segundo lugar, a questão da temporalidade e da localidade que pudessem configurar um marco na transformação da burocracia em direção a uma pós-burocracia é inexistente nos discursos sobre o tema.

Outro aspecto diz respeito à generalização irrefletida que é feita a partir de características específicas e locais como se fossem tendências globais. Kallinikos (2004) destaca ainda o determinismo com que a mudança é abordada como factual e irreversível e o excesso de normatividade que não distingue nas descrições entre que a pós-burocracia é e o que ela deveria ser.

Para Victor e Stephens (1994), a organização (i.e. pós-burocrática) flexível tem consequências de maior alcance do que parecia à primeira vista sobre os trabalhadores que perderam postos com as ações de enxugamento, e com isso para a sociedade como um todo, considerando os trabalhos em tempo parcial, trabalhos temporários e contratos por tempo determinado. Para os autores, as formas organizacionais pós-burocráticas correm o risco de obscurecer as demandas que podem recair sobre os trabalhadores: demanda incessante por aprendizado e inovação; o caráter mais intrusivo que assumem as relações pessoais no trabalho; a obrigação de interagir e ser interativo e as consequências morais das novas posições assumidas por conceitos como lealdade, dedicação e pertencimento no mundo do trabalho.

Neste sentido, Boltanski e Chiapello (2009) analisam que as mudanças no padrão de organização introduzidas com a noção de flexibilidade trouxeram transformações para o mundo do trabalho como a precarização do emprego, a redução da proteção aos trabalhadores, o aumento da intensidade do trabalho sem mudança de salário, o repasse de custos trabalhistas ao Estado, a dessindicalização e a repressão aos sindicatos.

Paes de Paula (2002) caracteriza este processo como a emergência da burocracia flexível, com a flexibilização do tempo e da produção, a centralidade do trabalho em equipe, o conhecimento como fonte de poder e formas dissimuladas e inovadoras de controle e dominação estabelecendo um aparato ideológico muito mais sutil e eficaz que a “burocracia dos velhos tempos”. Este novo organizar não é novo, afirma a autora, porque se mantém dominado por uma lógica mecanicista e funcionalista, na qual prevalecem ações instrumentais, sendo escassas as possibilidades de emancipação humana já que “a burocracia também se adaptou ao capitalismo flexível, reinventando formas de controle para garantir a produtividade e perpetuar a dominação” (PAES DE PAULA, 2002, p.137).

No mesmo sentido, Boltanski e Chiapello (2009, p.229) argumentam que o discurso da flexibilidade se constituiu como um processo sem sujeito, desejado por ninguém, o qual seria “resultado de um reflexo coletivo de adaptação a uma situação cujas causas, exteriores, se teriam imposto a atores, ou melhor, a estruturas condenadas a transformar-se ou a desaparecer.” As causas exteriores foram direcionadas a fatores diversos como a globalização, a abertura

dos mercados, as mudanças no consumo e o desenvolvimento de novas tecnologias, obscurecendo as discussões críticas que se faziam no final da década de 70, segundo as quais as mudanças da organização do trabalho e da condição salarial eram caminhos para a inversão de um equilíbrio de poder relativamente desfavorável ao patronato, elevando o nível de controle sobre o trabalho sem a necessidade de se aumentar os custos com supervisão (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Ao encontro desta afirmação, Silva (2003) mostra que os resultados de seus estudos apontam para a permanência de diversas características do controle burocrático na organização, mesmo quando o modelo adotado parece apresentar grande flexibilidade. De acordo com a autora, “variáveis como padronização, formalização e planejamento são consideradas mais presentes na organização do que no período anterior ao novo modelo ‘flexível’” (SILVA, 2003. p.808).

Da mesma forma, McSweeny (2006) relata os resultados de uma série de estudos que demonstram que as mudanças que tem ocorrido nas práticas organizacionais apontam para a intensificação e sofisticação do controle sobre os indivíduos, à permanência da estrutura hierárquica como elemento central na maioria das organizações e ao aumento e disseminação da padronização das relações internas e externas, inclusive aquelas vivenciadas entre os indivíduos. Kallinikos (2004) complementa o quadro de consequências apontando, além do maior controle, intensificação do trabalho e formas renovadas de alienação.

Paes de Paula (2002) denuncia que a modificação do sistema hierárquico ocorre em função da necessidade de maior velocidade para adaptação ao mercado, e não para emancipação das pessoas; que a reinvenção da hierarquia e a sofisticação dos meios de controle disfarçam as tentativas de harmonização das tensões entre capital e trabalho; que a desburocratização das empresas sob a insígnia da liberdade é enganadora, pois a combinação de neoliberalismo e a sofisticação da vigilância perpetuam as formas de disciplina e controle; que o trabalho em equipe é falacioso, as aparências e comportamentos são manipulados e o conflito é sistematicamente adiado; e que a distribuição do conhecimento é tomada como nova ferramenta para desenhar a hierarquia, de forma que o novo modelo não democratiza as relações sociais e prevalecem as ações instrumentais.

Assim, compreendendo a burocracia como forma dominante na modernidade, as transformações ocorridas nas últimas décadas e o

gerencialismo como principal manifestação da inter-relação entre esta forma e o avanço do mercado sobre todas as esferas da vida humana associada, propomos, com base na literatura analisada, um quadro síntese acerca das características da forma de organizar dominante na modernidade e prevalente na contemporaneidade:

Quadro 1. Características do organizar dominante

Burocrático	Existência de normas
	Autoridade derivada das normas
	Hierarquia
	Divisão vertical e horizontal do trabalho
	Impessoalidade das relações
	Formas sofisticadas e dissimuladas de controle
	Comportamento governado por regras, com predomínio da racionalidade instrumental
	Padronização
	Formalização
	Planejamento
	Previsibilidade
	Separação do administrador dos meios de produção
	Remuneração em dinheiro
Relação com o papel e não com o indivíduo	
Gerencial	Relações sociais marcadas pelo individualismo, egoísmo, isolamento e estranhamento
	Transformação de objetos e seres em mercadorias
	Propriedade privada
	Grupo especializado de gestores, cujo conhecimento é mais valorizado que os demais, implicando maior status e remuneração.
	Pretensão a aplicação universal
	Neutralidade política
Exigência de eficiência e eficácia, pelo que os trabalhadores são avaliados constantemente	

Fonte: elaborado pela autora.

Estas características formam o conjunto de aspectos que definem o modo de organizar dominante na modernidade, embora sua abordagem ocorra de forma predominantemente difusa nos estudos sobre organizações, referindo-se a organização como um conceito geral e universal. Neste contexto, Böhm (2006) chama a atenção para a

necessidade de posicionamento da organização na sociedade, no sentido de estabelecer claramente a respeito do que está se tratando e a quais pressupostos se está referindo. De acordo com o autor, a noção de organização está restrita a entidades formais e instituições nas quais a organização social parece sempre já formada, predeterminada e dada. Vista desta maneira, organização refere-se à administração e manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela divisão do trabalho, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados. Dentro desta perspectiva, organização diz respeito ao posicionamento de coisas e sujeitos em um simples, formal, hierárquico e claramente definido local (Böhm, 2006). Neste movimento de **posicionamento**, Böhm (2006) afirma que o modelo hegemônico de organização é caracterizado por uma visão de organização que não pode ser desconectada do gerencialismo e do capital global, de forma que o conceito de organização é costumeiramente restrito para a descrição do que está se passando dentro e em torno de instituições gerencialistas, empresas e locais e trabalho, posicionando claramente organização como uma entidade formal dentro de estruturas estabelecidas da modernidade e do capitalismo.

Esta maneira racional e formal de situar a organização como sinônimo de empresa tem sido a ideologia predominante da teoria organizacional (BOHM, 2006; PARKER 2002). No entanto, afirma Böhm (2006), as forças que buscam um posicionamento absoluto da realidade sempre estarão acompanhadas por forças de subversão, resistência ou **desposicionamento**, as quais precisam ir além das noções restritas de organização, questionando o posicionamento dominante. Compartilhando desta visão, Schreven et al (2008) lembram que existem muitas formas de organizar a vida social diferentes das baseadas e ditadas pelo tipo de mercado livre que reina em grande parte do mundo, perspectiva presente nos estudos de autores críticos brasileiros como Guerreiro Ramos e Maurício Tratenberg.

Como aponta Misoczky (2010), apesar de a organização hegemônica tentar naturalizar e essencializar a si mesma como a única forma como o organizar pode ser articulado, há uma multiplicidade de diferentes mundos organizacionais possíveis. É preciso, portanto, “desnaturalizar a articulação hegemônica da organização” (MISOZCKY, 2010. p.35), num movimento de posicionamento,

desposicionamento e reposicionamento, conforme sugere Böhm, que possa denunciar a atuação hegemônica da organização, desposicionando-a de seu caráter neutro e, finalmente, reposicioná-la, situando iniciativas distintas da forma dominante de organizar.

Estas organizações que questionam o modelo dominante de organizar vêm recebendo nomenclaturas diversas, de acordo com o enfoque que é usado em sua abordagem. Economia solidária, organizações alternativas, terceiro setor, organizações substantivas, organizações autogestionárias, organizações coletivas, organizações da sociedade civil são alguns exemplos destas nomenclaturas ou abordagens.

De acordo com Knoke (1990), existe uma variedade de organizações coletivas que buscam soluções não mercadológicas para problemas individuais ou coletivos. O que elas têm em comum, na visão do autor, é a base de participação voluntária, podendo eventualmente ser contratadas pessoas sob a autoridade de líderes organizacionais e o estabelecimento de procedimentos democráticos formais no intuito de envolver os membros nas decisões políticas.

Andion (2005) aponta como características destas organizações o papel social proveniente de um projeto definido, as iniciativas caracterizadas como espaços enraizados na esfera pública, a participação dos atores na gestão coletiva, a gestão financeira baseada na hibridização de diferentes fontes de financiamento.

Nestas organizações, o esquema tradicional de gestão burocrática é contraposto pelo que Tenório (1998) chama de gestão social. A gestão social se contrapõe à gestão burocrática na medida em que busca um gerenciamento mais participativo, dialógico, com o processo decisório sendo exercido por diferentes sujeitos sociais por meio da racionalidade comunicativa, em busca de soluções consensuais (TENÓRIO, 1998). Estes princípios de gestão tendem a estar presentes nas organizações da economia solidária (ANDION, 2005; COSTA; CARRION, 2008; BALBINOT; PEREIRA, 2007; BEHR; PAES DE PAULA, 2008), nas organizações autogestionárias (FARIA *et al*, 2008a; FARIA *et al*, 2008b, MISOCZKY; SILVA; FLORES, 2008; MORAES; MISOCZKY, 2010) e nas organizações substantivas (SERVA, 1993; 1997a; 1997b), e apresentam características diversas das organizações burocráticas tradicionalmente analisadas.

Para Costa e Carrion (2008, p.11), abordar organizações como as da economia solidária “é inovador porque provoca uma avaliação permanente do que está posto como inquestionável, desde as relações de trabalho e de gestão até a construção de projetos políticos macrossociais.” Além disso, as características da gestão dos empreendimentos da economia solidária são diferentes daquelas da gestão empresarial, incluindo aspectos como administração participativa, tomada de decisão coletiva, mecanismos de controle definidos pelos membros, assembleia como instância maior de tomada de decisão (ANDION, 2005; BALBINOT; PEREIRA, 2007; MISOCZKY; SILVA; FLORES, 2008).

No caso da autogestão, por exemplo, Misoczky, Silva e Flores (2008) mostram que as experiências das fábricas recuperadas argentinas geram práticas organizacionais diferentes das tradicionais, tendo como ponto central a descentralização das tomadas de decisão, a polivalência de funções e o desaparecimento de hierarquias salariais. Neste contexto, há uma ruptura com a propriedade privada em direção a uma forma coletiva de propriedade dos meios de produção. Para Faria *et al* (2008a), além da propriedade coletiva, é característico de um empreendimento autogestionário o controle do processo de produção por todos os produtores, negando a diferenciação entre dirigentes e executores, num contexto onde o axioma fundamental é o da igualdade entre as pessoas.

Para Moraes (2010), a autogestão é a produção de meios em uma organização que declina de qualquer estrutura hierárquica, coerente com os princípios da liberdade e da igualdade, de acordo com os quais todos os seres humanos, ao menos naquela organização, têm direitos iguais à participação. Isso não significa ausência de estrutura, mas sim ausência de estrutura hierárquica.

Ao discutir o Movimento de Trabalhadores Desocupados de *La Matanza*, na Argentina, Moraes e Misoczky (2010) apontam para a importância da escolha de líderes entre os membros da organização, os quais pudessem atuar como porta-vozes do grupo, respeitando as decisões dos outros. A tomada de decisão por consenso é outro aspecto organizacional destacado pelas autoras, de forma que todos os integrantes do grupo são sabedores das decisões e estão implicados na concretização do que foi decidido. A aprendizagem desenvolvida no dia-a-dia da organização, o aprender fazendo, também é destacada no estudo de Moraes e Misoczky (2010), as quais demonstram que,

sustentada por relações estabelecidas entre os sujeitos no coletivo, a aprendizagem se desenvolvia na prática organizacional, contribuindo para que os sujeitos se constituíssem artífices do próprio processo de formação com a ajuda de outros sujeitos.

Outro aspecto diferenciado do tradicional modelo burocrático é apresentado nas organizações estudadas por Serva (1993; 1997a; 1997b), denominadas pelo autor organizações substantivas. O estudo de Serva (1993) conclui que a principal característica destas organizações é a preocupação com o efetivo resgate da condição humana e que o traço marcante é a utilização da razão substantiva. Nos estudos subsequentes, Serva (1997a; 1997b) demonstra que aspectos como valores emancipatórios, entendimento como objetivo e critério, autonomia, autenticidade e auto realização são predominantes nos processos administrativos das organizações classificadas como substantivas. O autor destaca que “a presença marcante dos valores emancipatórios e a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento revelaram-se fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo” (SERVA, 1997b, p.26)

Assim, pode-se perceber, a partir dos estudos mencionados, que existem organizações com configurações e características que não coincidem com a noção dominante de organização e são pouco abordadas nas teorias organizacionais, levando à ignorância de uma parte da realidade social. Na visão de Misoczky, Silva e Flores (2008, p.1) “obcecados com o hierarquismo, somos incapazes de reconhecer práticas organizacionais existentes na prática, mas às margens de nosso arcabouço teórico.” Parker (2002) afirma que há muitas formas de se pensar sobre categorias como organização, organizar, mercado. Para ele, a hegemonia do gerencialismo vem sendo questionada crescentemente, em uma variedade de iniciativas, destacando-se entre elas os movimentos sociais. Tais iniciativas, ressalta o autor, ajudam a lembrar que “não há inevitabilidade na forma como o mundo está organizado neste momento. Este senso de destino, de não haver nenhuma alternativa razoável, é provavelmente a assertiva mais enfraquecedora de todas em termos de mudança social progressiva” (PARKER, 2002, p.202)

Esta visão está claramente ligada à noção de modernidade, pela qual, segundo Escobar (2004), todas as culturas e sociedades são reduzidas a uma manifestação da cultura europeia. Para o autor, a modernidade é uma construção histórica surgida e consolidada na

Europa, cujo paradigma constituinte reflete uma visão euro centrada da ordem social, a qual inclui o colonialismo e o imperialismo perante outras partes do mundo.

A partir de pesquisas desenvolvidas por diversos autores, Escobar (2004) apresenta a construção de teorias alternativas como resistência. Estas teorias procuram construir uma nova visão de modernidade, construída a partir de outros *loci*, as quais incluem: a conquista da América e o controle sobre o Atlântico como marco histórico da modernidade; a atenção ao colonialismo, pós-colonialismo e imperialismo como constitutivos da modernidade; a adoção de uma perspectiva mundial para a explicação da modernidade; a identificação da dominação fora do centro europeu como dimensão necessária da modernidade; a concepção do euro centrismo como conhecimento formador da modernidade, um modo hegemônico de compreender que reclama universalidade (ESCOBAR, 2004).

Além de existirem organizações que diferem do modelo dominante, há aquelas que resistem a ele, instituindo novas formas e novas práticas organizacionais que desafiam a hegemonia do organizar tal qual ele é visto atualmente, reposicionando a noção de organização e o conhecimento que se tem sobre as práticas organizativas, ou o organizar propriamente dito e utilizando sua estrutura e suas relações para exercer resistência. Conforme afirma Böhm (2006), enquanto o desposicionamento resiste aos discursos estabelecidos enfatizando a precariedade, a pluralidade e a localidade dos processos de organizar, o **reposicionamento** evidencia a possibilidade, e até mesmo a necessidade, de uma tomada de posição política acerca de como organizar e como posicionar a organização social.

Para Böhm (2006) 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. Isso porque o reposicionamento diz respeito a formas de organizar que desafiam o modelo dominante, que o contrariam, que visam a sua superação e substituição. O discurso de reposicionamento da organização explicitamente desafia o posicionamento hegemônico de sociedade e pretende explorar regimes de organização social alternativos, contra-hegemônicos, reposicionados.

O estudo desenvolvido por Spicer e Böhm (2007) mostra que a resistência à hegemonia da gestão pode ser encontrada em espaços

diversos: pelo trabalhador no seu local de trabalho, pelas organizações sindicais, pelos movimentos sociais e pelas organizações sociais. O inter-relacionamento entre estas diferentes formas é o que permite o estabelecimento de lógicas de equivalência entre elas, as quais, mesmo atuando cada uma à sua maneira, acabam por gerar movimentos globais de resistência ao gerencialismo e à globalização como ela é entendida pela visão hegemônica.

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

Sullivan, Spicer e Böhm (2010) utilizam o termo “organização contra-hegemônica” para se referir às práticas de resistência aos discursos de gestão dominantes que buscam contestar e escapar à disciplina da ordem do sistema capitalista, ou seja, uma organização como meio para a efetivação de projetos políticos (MISOCZKY *et al.*, 2010), a qual pode ser representada por movimentos sociais enquanto sujeitos políticos coletivos (SPICER; BÖHM, 2007; MISOCZKY *et al.*, 2010). O caráter contra-hegemônico destas organizações se destaca numa conjuntura em que o discurso gerencialista é a abordagem dominante não só nos estudos organizacionais, mas também invade cada vez mais todas as esferas da vida humana associada (CHANLAT, 1999; RAMOS, 1989; PARKER, 2000).

Apoiada em Dussel, Misoczky (2010) aponta que alguns traços desta organização seriam: a formulação de uma vontade democrática participativa horizontal em todos os níveis e a centralidade da educação na produção, reprodução e desenvolvimento da vida humana feliz em uma comunidade política sem discriminações e também universal. De acordo com Misoczky (2010), esta definição de organização encaminha os estudos organizacionais para uma atividade teórica comprometida

com a transformação da realidade, uma atividade crítica que toma como referência a possibilidade do desenvolvimento da vida humana em geral e, como sua condição, a possibilidade da produção e reprodução da vida dos mais afetados pelo sistema.

Young e Böhm (2007) sugerem categorias de análise para estas formas alternativas de organizar, como o quadro de referência - crenças, inspiração e legitimação - que orienta a ação da organização, o processo de desenvolvimento de identidade coletiva, a estrutura, as rotinas de trabalho, a tecnologia, a confiança e o financiamento. Para os autores, estas são questões chave que, além de diferenciar as organizações alternativas do modo de organizar dominante, são características que definem o sucesso ou o insucesso destas organizações.

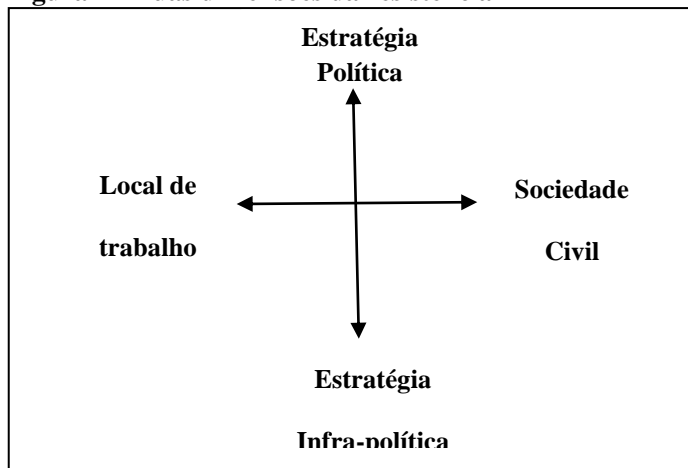
Misoczky (2010) constata que algumas categorias e valores vêm se tornando recorrentes na análise das organizações tidas como possibilidades contra-hegemônicas, como horizontalidade, participação direta nas decisões, construção coletiva da organização e de suas práticas, valores orientados para a vida, tolerância e solidariedade na relação com a alteridade, práxis criativa. Estas presenças têm deslocado as categorias de análise mais corriqueiras nos estudos organizacionais como hierarquia, delegação e representação, individualismo e elitismo, valores orientados para o mercado, discriminação da diferença, rotina e reprodução na práxis burocratizada (MISOCZKY, 2010).

Otto e Böhm (2006) entendem que os movimentos de resistência têm objetivos organizacionais e estratégicos, sendo o principal o estabelecimento de uma demanda que possa funcionar como significante comum a fim de unir a pluralidade de diferentes sujeitos. A questão do financiamento é outro exemplo, apontado por Böhm, Delagnello e Mendonça (2010), como um aspecto importante em termos de como um grupo consegue mobilizar recursos para colocar uma luta em ação e, no entanto, este ponto não é abordado nos estudos que foram objeto de sua análise.

Analisando os aspectos organizacionais da resistência, Spicer e Böhm (2007) sugerem que se analise a estratégia que usam e à localização deles no espaço político. Apoiados na centralidade dos movimentos sociais como desafiadores de discursos hegemônicos apontada por Laclau e Mouffe (2001), Spicer e Böhm (2007) caracterizam como os movimentos sociais se engajam em lutas hegemônicas, levando em consideração a estratégia que utilizam e o

local onde atuam, a partir de duas dimensões da resistência, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 - Duas dimensões da resistência



Fonte: Adaptado de Spicer, A., Böhm, S. Moving management: theorizing struggles against the hegemony of management. **Organization Studies**. 2006. p.8

A estratégia empregada pelos movimentos sociais pode ser de dois tipos principais: política ou infra-política. A forma política inclui os caminhos oficialmente reconhecidos para o travamento das disputas pela hegemonia, por meio de formas abertas e declaradas de resistência. Tipicamente, quando um movimento assume uma estratégia política, ele acaba por assumir a forma de uma organização de movimento social, tipicamente formal e semi-hierárquica, com procedimentos, práticas e sistemas de escritórios e um embasamento legal, cuja principal tarefa é articular as diversas questões do movimento em uma única voz na esfera pública (SPICER; BÖHM, 2007).

Diferentemente, explicam Spicer e Böhm (2007), quando um movimento adota uma estratégia infra-política ele assume uma forma não-institucional a partir da qual é coordenado por meios muito informais, tem uma orientação anti-institucional e evita as esferas modernas de exercício da política.

Um segundo aspecto refere-se à localização. Spicer e Böhm (2007) argumentam que, assim como adotam diferentes estratégias, os movimentos sociais dão andamento a suas lutas em diferentes esferas, dentre as quais os autores destacam o ambiente de trabalho e a sociedade civil como pólos. A resistência no ambiente de trabalho está relacionada à forma como os trabalhadores resistem aos imperativos da gestão dentro dos limites da relação de trabalho. Embora seja uma zona vital para os movimentos de resistência atualmente, o local de trabalho apresenta as restrições intrínsecas às relações de trabalho previamente estabelecidas.

Otto e Böhm (2006) destacam que, com relação à resistência no local de trabalho, as abordagens de estudo contemporâneas têm destacado cada vez mais as dinâmicas discursivas e a importância das micro-práticas adotadas pelos sujeitos, com o intuito de explicar como as subjetividades dos trabalhadores e dos gestores estão embricadas com processos complexos de discursos e relações de poder e conhecimento.

Por outro lado, a sociedade civil tem se mostrado uma esfera com grande potencial de mobilização da resistência, em especial em questões relacionadas a processos de legitimação. As lutas hegemônicas nesta esfera tomam lugar nas ruas, em reuniões públicas, na mídia, na educação, nas práticas de consumo e no dia-a-dia da vida das pessoas, constituindo-se um espaço político para exercício da resistência (SPICER; BÖHM, 2007).

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

caracterizando a luta e abrindo espaço em meios hegemônicos de comunicação para a divulgação da organização.

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

A partir dos estudos analisados, pode-se destacar alguns aspectos da organização da resistência que tem sido considerados relevantes nos estudos desenvolvidos neste sentido. O Quadro 1 apresenta uma síntese destes aspectos e os respectivos estudos nos quais eles foram destacados:

Quadro 2 - Aspectos organizacionais dos movimentos de resistência.

Aspecto organizacional da resistência	Estudos relacionados
Tomada de decisão	Böhm, Dellagnelo e Mendonça (2010); Dellagnelo e Böhm (2010); Otto e Böhm (2006); Sullivan, Spicer e Böhm (2010); Misoczky (2010)
Financiamento, recursos	Böhm, Dellagnelo e Mendonça (2010); Dellagnelo e Böhm (2010); Mendonça e Böhm (2010); Griggs e Howarth (2000); Sullivan, Spicer e Böhm (2010);
Comunicação	Böhm, Dellagnelo e Mendonça (2010); Dellagnelo e Böhm (2010); Mendonça e Böhm (2010); Griggs e Howarth (2000); Sullivan, Spicer e Böhm (2010)
Liderança	Mendonça e Böhm (2010); Griggs e Howarth (2000);
Disputas internas por poder	Böhm, Dellagnelo e Mendonça (2010); Dellagnelo e Böhm (2010);
Quadro de referência (valores, inspiração, confiança)	Young e Böhm (2007); Mendonça e Böhm (2010); Sullivan, Spicer e

	Böhm (2010); Misoczky (2010)
Identidade	Young e Böhm (2007); Mendonça e Böhm (2010)
Estrutura	Young e Böhm (2007); Otto e Böhm (2006); Mendonça e Böhm (2010); Griggs e Howarth (2000); Sullivan, Spicer e Böhm (2010)
Rotina de trabalho	Böhm, Dellagnelo e Mendonça (2010); Young e Böhm (2007); Sullivan, Spicer e Böhm (2010)
Tecnologia	Young e Böhm (2007)
Construção coletiva da organização	Misoczky (2010)
Estratégias	Spicer e Böhm (2006); Otto e Böhm (2006)

Fonte: elaborado pela autora.

A síntese apresentada nos permite concluir pela existência de práticas organizacionais nos movimentos de resistência, as quais em muitos aspectos se distanciam da forma dominante de organizar.

É a partir desta perspectiva, de posicionamento, desposicionamento e reposicionamento da organização no contexto social, que vislumbramos no campo da cultura um espaço no qual é possível a presença de atuações que desafiem o modelo hegemônico de organização, demonstrando a existência e a viabilidade de outro organizar. O caminho até este ponto, no entanto, passa pela compreensão histórica do campo, pela análise de seus principais atores e das tensões que se estabelecem entre eles para, finalmente, podermos situar e compreender a emergência de outro organizar que aos poucos se descortina perante os “olhos” dos Estudos Organizacionais.

2.2 TEORIA POLÍTICA DO DISCURSO (TPD) COMO POSSIBILIDADE DE COMPREENSÃO DA RESISTÊNCIA

*“...ensinamentos dessa caminhada
o sol que te aquece de graça
o artesão que a madeira talha
agulha no palheiro, um dia agente acha
o tempo passa devagar se a vida tá sem graça
é rocambole sem recheio, tonel sem cachaça
beijo sem língua, São Paulo é uma farsa
contra o desarmamento, ação desesperada
não investiram na educação... agora paga
é preto e branco, um vaso no martelo
uma flor sem cor, um sorriso amarelo
entra ano e sai ano e o povo na miséria
se o meu negócio é cantar... cantaremos cinderela
eu quero aprender, eu quero saber,
eu quero passar pra depois desenvolver,
eu quero comer, eu quero beber,
saneamento básico cacete, isso é o mínimo...
dignidade do poeta que vai se diluindo,
eu numa luta covarde vou seguindo, tossindo
o que mais me incomoda é essa pobreza de espírito
o que mais te incomoda é que eu sou feliz fazendo isso
desistir, nunca, não sou covarde,
queira ou não rap é uma realidade
desistir, nunca, o povo, não é covarde
queira ou não rap é uma realidade de luta...
(Criolo)*

De acordo com Howarth e Stavrakakis (2000), nas análises contemporâneas que tomam o discurso como elemento central, pouco ou nenhum espaço tem sido dedicado a questões como ideologias populistas e nacionalistas, o discurso dos novos movimentos sociais, a construção política de identidades, as formas de luta hegemônica, diferentes formas de ação coletiva, formulação e implementação de políticas públicas, o fazer e o não fazer de instituições políticas.

Mendonça (2009) afirma que a teoria do discurso tem o poder de ser uma ferramenta de compreensão do social, pois se constitui pela compreensão da construção de ordens discursivas e entende a questão do poder como central e constituidora das relações sociais. Howarth e

Stavrakakis (2000) apontam que entre os objetos centrais de investigação da teoria do discurso estão questões de formação de identidade, a produção de ideologias, as lógicas dos movimentos sociais e a estruturação de sociedades por uma pluralidade de imaginários sociais.

A teoria do discurso parte do princípio de que todos os objetos e ações são significativas, e que seu significado é conferido por sistemas historicamente específicos de regras (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000). Se considerarmos, por exemplo, um pedaço de floresta no caminho de uma futura estrada. Ela pode representar um obstáculo inconveniente que entrava a construção da estrada, ou pode ser visto como um local de especial interesse para cientistas e naturalistas, ou como um símbolo da luta ambientalista. Ou seja, o significado de algo é atribuído socialmente, e está historicamente situado. Howarth e Stavrakakis (2000) explicam que cada discurso é uma construção social e política a qual estabelece um sistema de relações entre diferentes objetos e práticas, enquanto provê posições com as quais os agentes sociais podem se identificar.

Howarth e Stavrakakis (2000) destacam que todos os objetos são objetos de discurso na medida em que seus significados dependem de um sistema de regras e diferenças significativas socialmente construídos. Neste contexto, explicam os autores, a teoria do discurso investiga a forma pela qual as práticas sociais articulam e contestam os discursos que constituem a realidade social, sendo estas práticas possíveis pois os sistemas de significados são contingentes e nunca exaurem um campo de significados.

Neste contexto, a análise do discurso refere-se à prática de analisar materiais e informações empíricas como formas discursivas, encarando os dados empíricos como conjuntos de práticas significativas que constituem um discurso e sua realidade e que habilitam os sujeitos a experienciar o mundo de objetos, palavras e práticas (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000).

Dentre as diversas abordagens empregadas para o uso do discurso nas ciências sociais, a Teoria Política do Discurso, de Ernesto Laclau e Chantal Mouffe aparece como uma alternativa epistemológica para a análise de fenômenos políticos e sociais (HOWARTH, 2000; HOWARTH, NORVAL; STAVRAKAKIS, 2000; MENDONÇA,

2003a, 2003b, 2009a, 2009b; DELAGNELLO; BÖHM, 2010; BÖHM, DELAGNELLO; MENDONÇA, 2010).

De acordo com Mendonça (2003b), esta teoria já vem exercendo influência em círculos acadêmicos norte-americanos e europeus desde meados da década de 1980, mas suas teses ainda são pouco conhecidas no Brasil, apesar de suas categorias analíticas poderem servir como importantes ferramentas teóricas para análises de pesquisadores brasileiros.

Böhm (2006) contextualiza que o argumento de Laclau e Mouffe surgiu embricado em uma conjuntura histórica específica, na metade dos anos 80, caracterizada pela crise da esquerda, o avanço do neoliberalismo e a emergência dos então chamados novos movimentos sociais como os feministas, gay, verdes, pacifistas e movimentos pelos direitos civis dos negros. A preocupação dos autores era, de acordo com Böhm (2006), abrir as questões políticas a estes desenvolvimentos sociais específicos, caracterizados não apenas como preocupações da classe trabalhadora ou dos movimentos sindicais, mas por uma multiplicidade de lutas.

A partir de uma perspectiva pós-estruturalista, Laclau e Mouffe constroem um aparato teórico que parte da existência de um complexo social formado por uma infinidade de identidades constituídas a partir de relações discursivas antagônicas as quais tem *locus* particular (MENDONÇA, 2009a). A abordagem dos autores também é considerada pós-marxista, pois realizam uma releitura da tradição marxista e questionam a adequação das suas principais categorias à sociedade contemporânea, desconstruindo algumas de suas categorias centrais (ALVES, A. 2010; MENDONÇA, 2003b).

De acordo com Mendonça (2003b), o “pós-marxismo” de Laclau e Mouffe não significa o abandono de todas as categorias da tradição marxista, permanecendo noções como as de sobredeterminação, de Althusser, de guerra de posições, bloco histórico, vontade coletiva, hegemonia, liderança moral e intelectual, de Gramsci, os quais representam o ponto de partida das reflexões dos autores na principal obra sobre o assunto: *Hegemony and socialist strategy*. A obra recebe ainda aportes importantes de outras correntes teóricas como do desconstrutivismo de Derrida e da psicanálise de Lacan.

Pinto (1999) reforça que Laclau faz um rompimento com o essencialismo, mas mantém uma perspectiva libertária. De acordo com a

análise da autora, não se encontra na obra de Laclau a negação da possibilidade da revolução ou da possibilidade do próprio proletariado de liderá-la. O que Laclau afirma é que “não existe nenhuma razão, a priori, que garanta, ou que indique que um processo revolucionário deva necessariamente acontecer e, que, essencialmente, o sujeito deste processo seja o proletariado.” (PINTO, 1999, p.1)

Na análise de Howarth (2000), a teoria do discurso de Laclau e Mouffe confere status central à política na estruturação de seus conceitos. Os sistemas de relações sociais, portanto, aparecem sempre como construções políticas que envolvem a construção de antagonismos e o exercício do poder. Esta perspectiva teórica envolve um universo de extrema complexidade social, no qual a “possibilidade de ação de qualquer identidade deve ser entendida em sentido relacional: uma identidade busca impor suas vontades na concorrência com outras, visando, com isso, universalizar seus conteúdos particulares.” (MENDONÇA, 2009b, p.250)

2.2.1 TPD: conceitos fundamentais e suas aplicações

Por seu caráter eminentemente político, os sistemas sociais estão vulneráveis às forças que estão excluídas de seu processo político constitutivo, e é em torno desta dinâmica que Laclau e Mouffe desenvolvem seus principais conceitos (HOWARTH, 2000). Para Laclau e Mouffe (2001), as relações sociais são agregados de instituições, formas de organização, práticas e agentes os quais não obedecem a nenhum princípio causal único ou lógica de consistência, diferem em forma e não são essenciais uns aos outros. A sociedade, neste sentido, deveria ser vista como uma interação social que ocorre dentro de um contexto discursivo, afirma Böhm (2006). O caráter não essencialista das ligações entre diferentes agentes caracteriza uma realidade na qual não se pode conceber a sociedade como totalidade, e por isso os autores situam a ideia de articulação.

Articulação, definem Laclau e Mouffe (2001, p.105), é “qualquer prática que estabeleça uma relação entre elementos de forma que suas identidades são modificadas como resultado da prática articulatória.” É à “totalidade” estruturada resultante da prática articulatória que os autores chamam **discurso**.

Discurso refere-se a sistemas de práticas repletas de significados que formam as identidades de sujeitos e objetos (HOWARTH e STAVRAKAKIS, 2000). São construções sociais e políticas que fazem a realidade fazer sentido, fixando as identidades de objetos e ações em sentidos particulares (BARROS, 2008). Burity (1997) destaca que o termo discurso é utilizado para destacar o fato de que toda configuração social é significativa, tendo em vista que quaisquer ações empreendidas por sujeitos, identidades, grupos sociais são ações significativas e que o sentido delas é contingente à sua localização num sistema de relações sociais. Esta contingência é fundamental para sua compreensão, tendo em vista que não há um significado essencial a ser compreendido ou recuperado a partir dos objetos ou das ações, mas sim que o significado é dado pela inserção de um objeto ou sujeito dentro de uma prática discursiva. (BARROS, 2008)

Laclau e Mouffe (1987) explicam:

Turning to the term discourse itself, we use it to emphasize the fact that every social configuration is *meaningful*. If I kick a spherical object in the street or if I kick a ball in a football match, the *physical* fact is the same, but *its meaning* is different. The object is a football only to the extent that it establishes a system of relations with other objects, and these relations are not given by the mere referential materiality of the objects, but are, rather, socially constructed. This systematic set of relations is what we call discourse. (LACLAU; MOUFFE, 1987, p.82)

Mendonça (2003a; 2009a) esclarece que é preciso afastar qualquer possibilidade interpretativa de que uma operação discursiva é uma operação mental, de forma que discurso não deve ser aqui entendido como o simples reflexo de conjuntos de textos, e sim como categoria que une palavras e ações, que tem natureza material e não mental e/ou ideal. De acordo com Mendonça (2003b, p.6), na perspectiva da teoria política do discurso não há diferenciação entre discurso e prática, pois todas as práticas, individuais ou sociais, são consideradas “atos discursivos tomados pelos agentes ou pelos grupos sociais a partir de suas próprias leituras sobredeterminadas (ideológicas) da realidade que os cerca.”

Nas palavras de Laclau e Mouffe (2001):

Our analysis rejects the distinction between discursive and non-discursive practices. It affirms: a) that every object is constituted as an object of discourse, insofar as no object is given outside every discursive condition of emergence; and b) that any distinction between what are usually called the linguistic and behavioral aspects of a social practice, is either an incorrect distinction or ought to find its place as a differentiation within the social production of meaning, which is structured under the form of discursive totalities. (LACLAU; MOUFFE, 2001, p.107)

De acordo com Burity (1997, p.14) “todo discurso é uma tentativa de dominar o campo da discursividade, deter o fluxo das diferenças, construir um centro, dizer a verdade do social.” Barros (2008) esclarece que os discursos competem pela construção e o estabelecimento de significados pela articulação de tantos elementos quanto possível em torno de ponto privilegiados. O papel do Estado nas sociedades ocidentais contemporâneas, por exemplo, é um significado em disputa:

Associá-lo a um estado mínimo ou ao um Estado provedor, não se trata de uma questão de superestrutura ou uma decorrência de uma lógica econômica, mas é uma forma de constituí-lo enquanto Estado com todas as suas cargas, decorrências e conseqüências para os sujeitos concretos, efeitos de uma ou outra construção. (PINTO, 1999. p.4)

Neste sentido, Howarth e Stavrakakis (2000) esclarecem que discursos são sistemas concretos de relações sociais e práticas que são intrinsecamente políticas, na medida em que sua formação é um ato de instituição radical, o qual envolve a construção de antagonismos e o desenho de fronteiras políticas entre os que fazem parte e os que não fazem (nós x eles), sempre de forma contingente e historicamente situada.

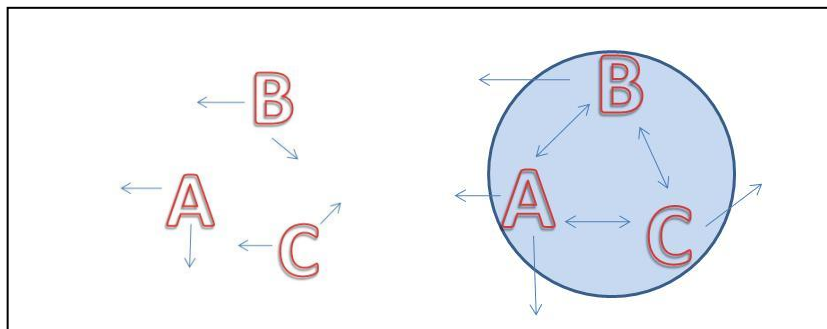
Contextualizando o discurso como prática articulatória, Mendonça (2003a) explica que articulação é uma prática que se

estabelece entre elementos que, num primeiro momento estão dispersos, um em relação ao outro, de modo aleatório, no campo da discursividade. É a **prática articulatória** que agrega esses elementos transformando-os em momentos. “A articulação entre esses momentos diferenciais resulta inexoravelmente na modificação de suas identidades, ou melhor, numa alteração semântica de seus conteúdos particulares anteriores ao ingresso na prática articulatória” (MENDONÇA, 2003a, p.141). Em outras palavras, os elementos são posições diferenciais que não estão discursivamente articuladas e elementos articulados dentro de um discurso tornam-se momentos. (Figura 1)

Moments are the ‘differential positions’ that ‘appear articulated within a discourse’, whereas elements are those differences that are ‘not discursively articulated’ because of the ‘floating’ character they acquire in periods of social crisis and dislocation. (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000, p.11)

Na figura abaixo, pode-se verificar que os elementos A, B e C estão dispersos, seus sentidos não são fixados ou determinados. A partir de uma articulação destes elementos em uma prática articulatória que lhes confira sentido dentro de um discurso, eles passam a ser momentos com sentido fixado, mesmo que de forma contingente e precária.

Figura 2 - Elementos e momentos.



Fonte: elaborado pela autora.

Pinto (1999) exemplifica as noções de elementos e momentos tomando por base o discurso democrático liberal:

(...) tomemos o discurso democrático liberal, onde podemos identificar um conjunto de momentos, como eleitor, representante, poder executivo, poder legislativo, poder judiciário, igualdade perante a lei, direito de expressão. Todos são momentos articulados em um discurso, ou seja, todos tem sentido em uma totalidade estruturada. Ora, isto não impede que comecem a aparecer uma série de elementos que não são contemplados nesta cadeia, como direitos das minorias, democracia direta, cidadania diferenciada, etc. Estes novos elementos não tem lugar pré-definido em relação ao discurso da democracia liberal. Se estivermos em um momento de expansão da hegemonia, possivelmente o processo será de tentativa de articulação destes novos elementos, transformando em momentos articulados. Caso contrário há possibilidade que adquiram sentido em uma cadeia distinta de significação. (PINTO, 1999, p.)

Dado que a possibilidade do sistema discursivo é equivalente à possibilidade de seus limites, isso quer dizer que toda e qualquer produção de sentido ocorre obrigatoriamente no interior das práticas articulatórias (MENDONÇA, 2003a). E nesta formação discursiva, na qual todo elemento ocupa uma posição diferencial e torna-se momento, toda identidade é relacional e todas as relações têm um caráter necessário, de forma que a identidade de um afeta a identidade do outro, e as relações entre si afetam-se mutuamente (LACLAU; MOUFFE, 2001).

Griggs e Howarth (2000) explicam que a identidade é o resultado de um processo de articulação bem sucedido, são aqueles pontos de encaixe temporário a uma posição que a prática discursiva constrói, o que reforça a noção de que a identidade é relacional e que seu significado depende de um sistema de elementos, contra os quais a identidade se diferencia, já que não estão articulados na prática discursiva e se diferenciam dos momentos que ela estabelece.

Estas relações são contingentes e precárias, dado que nenhuma formação discursiva está fechada como totalidade e a transformação dos elementos em momentos nunca é completa. Na análise de Mendonça (2009a) uma questão central na teoria laclauiana é a noção de que o próprio social não possui um sentido finalístico, dado que as possibilidades de significação são infinitas e estão sempre permeadas por relações que caracterizadas por compõem articulações precárias e contingentes de sentidos e, portanto, “nenhum projeto político apresenta-se como acabado ou objetivamente coerente” (MENDONÇA, 2003a, p.140). A contingência das relações sociais apontada pela teoria do discurso impede o analista social de tomar as relações sociais para além de injunções contextualizadas, pois somente a partir da análise *stricto sensu* de discursos em disputa é que se pode produzir inferências.

A noção de contingência desempenha um papel fundamental na teoria de Laclau e Mouffe pois é esta condição que nega o essencialismo do social, permitindo observá-lo como algo aberto, sujeito a modificações e interferências. Para Laclau (2004, p. 294) contingência é um limite de pensamento dentro de uma situação teórica, sem que se atribua a este limite um caráter necessário. Brüseke (2002) esclarece que nas teorias sociais a compreensão da contingência leva a observação de que algo é como é, mas poderia ser diferente; de que as coisas estão necessariamente em seu lugar, mas também poderiam estar em outro; e que as coisas acontecem em uma determinada hora, mas não necessariamente. Decorre deste raciocínio que a contingência se revela no momento de instituição original do social, uma vez que esta instituição só é possível mediante a repressão de outras possibilidades que estão igualmente abertas (LACLAU, 1990).

A precariedade, por sua vez, demonstra que mesmo que um discurso consiga fazer-se contingentemente hegemônico, esse não o será para todo o sempre (MENDONÇA, 2009a).

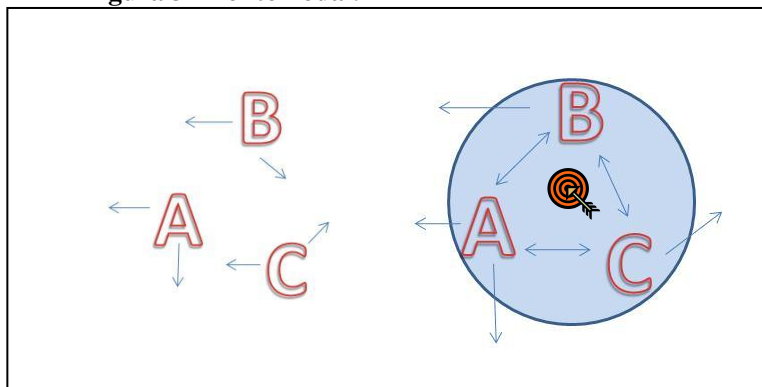
Mendonça (2003a) argumenta que se a articulação entre os momentos diferenciais não alcança um sentido último, logo a estrutura discursiva somente fixa sentidos parciais, o que possibilita a flutuação de diferenças.

As identidades, quando assumem a condição de momentos diferenciais na relação articulatória, anulam completamente seus sentidos particulares. Entretanto, isso não quer dizer absolutamente que as identidades deixam de existir como elementos

diferentes entre si e diferentes também da própria articulação. Dizer que um elemento não se transforma completamente em momento presume a conclusão de que a prática articulatória dá-se a partir de diferenças que, em um determinado momento, uniram-se a um ponto nodal, que expressa um sentido comum entre elas. Contudo, se esses elementos não forem diferentes, não haverá uma articulação, mas tão-somente uma simples igualdade. (MENDONÇA, 2003a, p.142)

A impossibilidade de uma fixação última de significado implica que devam haver fixações parciais pois, mesmo para diferir ou subverter um significado, é preciso haver um significado. Neste sentido, Laclau e Mouffe (2001) afirmam que qualquer discurso é constituído como uma tentativa de dominar o campo da discursividade, para direcionar o fluxo de diferenças, para construir um centro. Os pontos discursivos privilegiados desta fixação são chamados de **pontos nodais** (Figura 3).

Figura 3 - Ponto nodal.



Fonte: elaborado pela autora.

Os pontos nodais, afirmam Howarth e Stavrakakis (2000), são significantes privilegiados ou pontos de referência em um discurso que agrupam um sistema particular de significados ou uma cadeia de significados. Mendonça (2003b, p.11) afirma que os pontos nodais são fundamentais para a prática articulatória, pois, “por serem pontos

discursivos privilegiados, eles possuem a capacidade de fixar, ainda que de forma parcial e precária, a própria articulação”, representando o próprio sentido de uma prática articulatória.

Howarth e Stavrakakis (2000) esclarecem o conceito com o exemplo da ideologia comunista: em torno do ponto nodal comunismo, palavras como liberdade, democracia e Estado adquirem um significado específico, pois articulado ao significante “comunismo”. É em torno destes pontos nodais, os quais fixam parcialmente significados, que a formação de identidades é possível, tendo em vista que a transformação de elementos em momentos é sempre parcial.

Mendonça (2009b, p.257) relata, por exemplo, como o movimento político das diretas já no Brasil se constituiu num ponto nodal, pois incorporou múltiplos sentidos mais amplos do que a formalidade de votar para presidente, servindo como uma espécie de “possibilidade de emergência de demandas políticas que, sob seu manto protetor, poderiam ser enunciadas como até então não podiam ou não conseguiam.” Barros (2008) explica como os parentes de pessoas desaparecidas durante a ditadura argentina articularam suas demandas em torno do significante “direitos humanos”, o qual se tronou um ponto nodal, tornando demandas como verdade, segurança e justiça momentos do discurso em defesa dos direitos humanos, fixando parcialmente seus significados em relação àquele ponto nodal.

Esta parcialidade faz com que o fechamento pleno do social não seja realizável em qualquer sociedade atual. Mesmo assim, a ideia de fechamento e plenitude ainda funciona como um ideal em torno do qual as sociedades se organizam e cuja emergência depende da produção de **significantes vazios** (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000).

Griggs e Howarth (2008) explicam que como os significantes vazios são formas de representação as quais são progressivamente esvaziadas de conteúdo ideológico e semântico à medida que novas demandas e identidades são anexadas a eles, eles servem como ponto de identificação simbólica para uma gama de diferentes grupos e sujeitos, com identidades e interesses divergentes. O significante vazio é um elemento de convergência de tantas identidades a ponto de perder seu significado específico e tornar-se um significante sem significado, conforme afirma Mendonça (2003b).

O significante vazio ocorre quando um discurso universaliza tanto seus conteúdos a ponto de ser

impossível de ser significado de forma exata. Isso se dá, segundo Laclau (2011), quando, numa prática articulatória, a cadeia de equivalência (elementos/momentos articulados) expande polissemicamente seus conteúdos, inflaciona-se sobremaneira de sentidos (MENDONÇA, 2009a, p.162)

Em termos de identidade, Griggs e Howarth (2000) afirmam que a construção política da identidade por meio da criação de fronteiras entre “nós e eles”, ou seja, entre os que fazem e os que não fazem parte da formação discursiva, passa pela produção de significantes vazios, os quais constituem-se meios de representação que permitem que se reúnam diferenças internas ao mesmo tempo em que mostram os limites da identidade de um grupo, e sua dependência da oposição a outros grupos.

O estudo de Cordeiro e Mello (2010) exemplifica como o conceito de Desenvolvimento Alternativo tornou-se um significante vazio, abrindo a possibilidade de abarcar diferentes sentidos em projetos conduzidos na zona rural de Pernambuco. Para os autores, “a articulação de elementos flutuantes como ‘alternativo’, ‘sustentável’, ‘local’, ‘orgânico’, envolve a construção de um espaço mítico como opção frente à forma lógica do discurso estrutural hegemônico, neste caso programas desenvolvimentistas convencionais.” (CORDEIRO; MELLO, 2010. p.8). Ao encontro desta constatação, Mendonça (2009b) explica que o poder heurístico da ideia de significante vazio está na possibilidade que esta categoria tem de explicar, dar sentido, a um determinado imaginário social.

No mesmo sentido, analisando a formação de discursos contra-hegemônicos no contexto do desenvolvimento rural no nordeste do Brasil, Mendonça e Böhm (2010) relatam que organizações da sociedade civil atuantes na região do semi-árido brasileiro se articularam, formando uma organização chamada ASA- Articulação da região do Semi-Árido, tornando o termo Semi-Árido, no final dos anos 90, um significante vazio, uma reunião de diferentes demandas que se tornara uma universalidade, por meio da mobilização de aspectos culturais de fortalecimento da identidade do sertanejo frente ao contexto hegemônico que domina a região há décadas.

Otto e Böhmer (2006) evidenciam como o termo “água” tornou-se um significante vazio no movimento de resistência à privatização da água na Bolívia. O termo era vazio pois era tão aberto e geral que poderia abarcar uma pluralidade de demandas e acomodar muitas interpretações diferentes e, assim, o termo água tinha uma dupla função: representar as demandas de dois movimentos particulares e, ao mesmo tempo, tornar-se uma universalidade representando mais do que essas duas demandas particulares.

A falta de um significante vazio que pudesse unir as diferentes demandas de moradores e ativistas ambientais é, por sua vez, apontada por Griggs e Howarth (2000) como um dos motivos que levou à desarticulação da campanha contra a construção da segunda pista do aeroporto de Manchester.

Howarth e Stavrakakis (2000) lembram que o ponto nodal precisa ser um significante vazio, pois é da ausência de um significado específico que ele depende para poder agregar os diversos significados possíveis, capazes de colocar reunidos diferentes elementos em torno de um ideal. Importa notar que a ausência de um significado específico significa a abundância de possibilidades de significados, os quais vão agregando diferentes sujeitos em torno de um ponto na construção de uma identidade.

no interior do sistema discursivo, a impossibilidade de constituição de um sentido finalístico ocorre pela abundância de sentidos que podem ser incorporados, constituídos ou perdidos por um discurso. No caso dos significantes vazios, por exemplo, quanto mais estendida for a cadeia de equivalência, mais os conteúdos particulares irão se universalizar. E essa universalização dos conteúdos incorporados por um significante vazio tende a provocar uma situação de maior reconhecimento de diferenças num espectro democrático tendente à universalização. (MENDONÇA, 2003a, p.143)

A disputa hegemônica, afirma Laclau (2011), é pelo preenchimento deste significante.

Thus, the articulation of a political discourse can only take place around an empty signifier that functions as a nodal point. In other words,

emptiness is now revealed as an essential quality of the nodal point, as an important condition of possibility for its hegemonic success (HOWARTH e STAVRAKAKIS, 2000, p.13)

Conforme se pode perceber a produção de significantes vazios está no cerne da construção de identidades, onde surge a noção de **lógica de equivalência**. A fim de demonstrar teoricamente a construção de relações antagonicas, Laclau e Mouffe optaram por apresentar como um discurso é desafiado por um antagonismo e introduzem a noção de lógica de equivalência, a qual consiste na dissolução de identidades particulares dos sujeitos dentro de um discurso pela criação de uma identidade puramente negativa que parece estar desafiando-os (HOWARTH, 2000; HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000).

As cadeias de equivalência de uma prática articulatória instituem-se ao longo do curso de um período histórico, o qual parcialmente fixa o social ao longo de linhas específicas de organização (BÖHM, 2006). Laclau e Mouffe (2001) explicam que a equivalência cria um segundo significado o qual, parasitando o primeiro, subverte-o. Neste processo, as diferenças anulam-se mutuamente na medida em que são usadas para expressar algo idêntico que permeia a todos. “O problema é determinar o conteúdo deste ‘algo idêntico’ presente nos vários termos da equivalência” (LACLAU; MOUFFE, 2001. p.127), e por isso a importância da possibilidade de se estabelecer diferentes significados em torno de um ponto nodal cujo significado é vazio, ou abundante, nos termos de Mendonça (2003a).

Mendonça (2003b, p.13), explica:

Tomemos um exemplo para nossa análise. Um movimento pela democratização de um país que passa por um regime autoritário consegue articular, como elementos equivalentes, grupos de liberais, socialistas, feministas, católicos, protestantes, movimentos populares, trabalhadores, dentre outros. Perante este movimento de democratização, todas essas identidades cancelam suas diferenças numa cadeia de equivalência. As identidades, que anteriormente operavam sob a lógica da diferença (que é a lógica da complexidade), a partir desse movimento político, passaram a assumir a lógica

da equivalência (que é a lógica da simplificação do social). Esse exemplo apresenta como lógica da equivalência a articulação de identidades a partir de um ponto nodal “movimento pela democratização”.

Böhm (2006) complementa que as cadeias de equivalência estabelecem algo em comum entre atores que resistem em uma determinada formação discursiva, formando um campo de negatividade, o que envolve um discurso de antagonismo social, ou um “nós x eles”. No mesmo sentido, Griggs e Howarth (2000) destacam que as identidades que se estabelecem a partir da prática articulatória e dentro das cadeias de equivalência envolvem o desenho de fronteiras entre os “insiders” e os “outsiders”, ou o “nós x eles”, que são vistos como bloqueando a plena constituição da identidade de um agente.

Barros (2008) demonstra que ao longo de sua busca pelas pessoas desaparecidas no período ditatorial na Argentina, os parentes dos desaparecidos começam a se reunir, construindo uma cadeia de equivalência entre suas demandas não atendidas, de forma que para além do caráter particular de cada caso e situação ou do íntimo sofrimento de cada família, nas ruas, nas praças, nas igrejas estes parentes estabeleceram um senso de igualdade e solidariedade entre eles, baseados em suas experiências compartilhadas de ausência e rejeição. A autora explica que este senso de igualdade não é uma consequência de uma demanda positiva que une a todos eles, mas sim o resultado de uma percepção comum de negação.

Pinto (1999) explica que quanto mais a vontade revolucionária perde significado particular, maior é a cadeia de equivalência que ela estabelece.

Em discursos totalitários, tanto de direita como de esquerda, o comprometimento pela causa perde sentido específico e todos os atos públicos e privados dos indivíduos são significados pelo comprometimento. Quanto menos sentido específico tiver o comprometimento com a causa, mais a causa se tornará presença. (PINTO, 1999, p.8)

Para Laclau (LACLAU; BUTLER, 1995), qualquer processo político determinado em um contexto concreto é uma tentativa de estender parcialmente as equivalências e limitar parcialmente sua expansão indefinida. Laclau e Mouffe (2001) ressaltam que toda relação de equivalência é ambígua, dado que dois termos, para serem equivalentes, precisam ser diferentes. Conseqüentemente, a lógica da equivalência é uma lógica de simplificação do espaço político, pois agente articulador de elementos em momentos internos à formações discursivas, enquanto a *lógica da diferença* é a lógica da sua expansão e crescente complexidade (LACLAU; MOUFFE, 2001).

Howarth (2000) afirma que a lógica da diferença busca explicar a expansão de uma ordem discursiva, rompendo cadeias de equivalência existentes e incorporando os elementos desarticulados dentro da formação em expansão.

Na medida em que um projeto empregando a lógica da equivalência busca dividir o espaço social condensando significados em dois pólos antagônicos, um projeto empregando a lógica da diferença busca deslocar e enfraquecer os antagonismos, enquanto intenta relegar a divisão às margens da sociedade (HOWARTH, 2000. p.107)

As sociedades do hemisfério norte neste fim de século são exemplos dos efeitos da lógica da diferença, quando, ao examinarmos os discursos libertários do século XX, percebe-se uma trajetória que vai da “construção de um único sujeito oprimido – o proletário – a uma complexa rede de sujeitos da opressão - negros, mulheres, índios, crianças, sem-terra, sem-teto, etc.” (PINTO, 1999. p.6)

Howarth e Stavrakakis (2000) ressaltam que as lógicas de equivalência e diferença não são mutuamente exclusivas, pois há sempre uma interação complexa entre ambas, assim como há um jogo entre identidade e diferença, universalidade e particularidade. Otto e Böhm (2006) mostram, por exemplo, que no caso do movimento de resistência à privatização da água na Bolívia, apesar da horizontalidade e abertura da organização que se formou, havia elementos dispersivos e excludentes, como a ênfase dada às demandas de irrigação dos fazendeiros em detrimento das questões de abastecimento precário de pessoas oriundas de movimentos migratórios urbanos. Os autores

ressaltam que a ideia de abertura pura e participação horizontal é um mito, e que o movimento precisa ser entendido como uma unificação temporária de discursos, permitindo inferir que a lógica de equivalência é uma condição temporária, precária e contingente, como a condição de qualquer prática discursiva numa formação social.

Os discursos e identidades produzidas por meio dos sistemas sociais são entidades inerentemente políticas, as quais envolvem a construção de *antagonismos* e o exercício de poder, explicam Howarth e Stavrakakis (2000). De acordo com os autores, devido ao caráter fundamentalmente político dos sistemas sociais, eles estão sempre vulneráveis a forças que são excluídas do processo de formação política. Para Laclau e Mouffe (2001) qualquer posição, em um sistema de diferenças, na medida em que é negada, pode se tornar o lócus de um antagonismo. Portanto, há uma variedade de antagonismos possíveis no social, tanto mais quanto mais instável for o sistema de relações sociais. A proliferação dos antagonismos torna mais difícil a construção de qualquer centralidade e, conseqüentemente, o estabelecimento de lógicas de equivalência (LACLAU; MOUFFE, 2001).

Para Laclau e Mouffe (2001), antagonismos são relações objetivas que surgem não de totalidades completas, mas da impossibilidade de sua constituição: a presença do “outro” não me permite ser totalmente eu mesmo. O argumento de Laclau e Mouffe mostra que os antagonismos sociais ocorrem porque os agentes sociais não conseguem realizar suas identidades e, portanto, seus interesses, e porque eles constroem um inimigo o qual é considerado responsável por esta falha (HOWARTH, 2000; HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000)

Na análise de Norval (2000), os antagonismos mostram os pontos onde a identidade não é mais fixa em um sistema diferencial, mas é contestada por forças que estão fora, ou no extremo limite, daquela ordem. Para Laclau e Mouffe (2001) o antagonismo é a experiência do limite do próprio social, pois

If, as we have demonstrated, the social only exists as a partial effort for constructing society – that is, an objective and closed system of differences – antagonism, as a witness of the impossibility of a final suture, is the experience of the limit of the social. (LACLAU; MOUFFE, 2001, p.)

Ainda de acordo com Laclau e Mouffe (2001), o antagonismo

como negação de uma ordem dada, é simplesmente o limite daquela ordem e, assim, o limite do social é dado dentro do próprio social como algo subvertendo-o, destruindo sua ambição de constituir uma presença plena, conforme exemplifica Pinto (1999):

A constituição do homem como sinônimo de humanidade teve sucesso na medida em que o próprio discurso retirou da mulher todo e qualquer sentido de humanidade. No entanto, ao longo da história, por mais que o discurso de submissão tenha tido sucesso, houve inúmeros momentos em que algumas mulheres transformaram a lógica de submissão, onde elas eram construídas apenas como a negação, em lógica de opressão onde a presença do homem se constituía no discurso como a impossibilidade de sua própria presença. Neste momentos, a identidade do homem como sinônimo de humanidade é ameaçada. A identidade perde sua objetividade. (PINTO, 1999.p.9)

Böhm (2006) argumenta que a resistência a algo somente pode ser articulada de dentro da formação discursiva da qual ela é um produto, de forma que não existe um exterior a partir do qual alguém possa desenvolver uma posição de crítica. A resistência contra algo, afirma Böhm (2006), somente pode se articular a partir do interior da formação discursiva da qual ela é produto, de forma que a resistência é sempre produzida pelo discurso ao qual ela almeja se opor, embora procure um exterior, um além para o discurso opressor.

Mendonça (2003a) afirma que a noção de antagonismo empregada pela teoria do discurso tem o mesmo sentido que o termo designa filosoficamente.

Na *Encyclopédie philosophique universelle* é assim conceituado antagonismo: “Entre dois elementos *A* e *B* existe uma relação de antagonismo, por um lado no plano de suas essências quando eles não podem ser concebidos no mesmo sistema sem tornar esse sistema incoerente e/ou, por outro lado, no plano de suas existências, quando eles não podem coexistir no mesmo sistema sem tornar esse sistema impossível. (MENDONÇA, 2003a, p. 137)

Desta definição, Mendonça (2003a) destaca o fato de elementos antagônicos não possuírem conteúdos comuns, não havendo possibilidade de compartilharem sentidos ou de estabelecerem universais mínimos de convivência em termos políticos, “uma vez que *A* sendo *A* é a condição de *B* não ser” (MENDONÇA, 2003a, p. 173) e vice-versa. Outro aspecto relevante na análise do autor é que “ao mesmo tempo em que ser *A* é necessariamente negar *B* e ser *B* é necessariamente negar *A*, a relação antagônica pressupõe uma complementaridade entre *A* e *B*” (MENDONÇA, 2003a, p.137), pois ao mesmo tempo que ser *A* é não ser *B* e vice-versa, “a possibilidade da existência de *A* é a radical negação dos conteúdos de *B*, as presenças de *A* e *B* são as condições mesmas da possibilidade de ambos os elementos antagônicos” (MENDONÇA, 2003a, p.137)

O antagonismo pode então ser considerado um bloqueio de identidade, experiência mútua tanto para a força antagonizadora como para aquela que está sendo antagonizada (HOWARTH, 2000). A relação antagônica, afirma Mendonça (2003a, p.140) “impede a constituição completa de um sistema discursivo a partir da negação realizada por seu corte antagônico. Ao ‘nós’ sempre incompleto carece a possibilidade da plena sistematicidade em razão do ‘eles’ que é justamente o que o “nós” não pode ser.”

No entanto, Mendonça (2003a) esclarece:

uma vez sabido o que um sistema discursivo não pode ser, isso, de *per si*, não pode significar a possibilidade de sabermos definitivamente o que o discurso é ou virá a ser, uma vez que afirmar isso é supor uma essencialidade impossível diante de um quadro epistemológico complexo estabelecido pela Teoria do Discurso. Insistimos: o corte antagônico somente infere uma natureza constitutiva ao discurso e uma das possibilidades de sua impossibilidade. Contudo, o funcionamento interno não possui medida comum com o corte antagônico, de modo que todos os seus sentidos serão independentes em relação a ele. (MENDONÇA, 2003a, p.144)

Portanto, neste contexto, a tarefa do analista do discurso é, conforme apontam Howarth (2000) e Howarth e Stavrakakis (2000),

descrever os caminhos pelos quais as identidades dos agentes são bloqueadas e estabelecer os diferentes significados por meio dos quais estes obstáculos são construídos, em termos antagônicos, pelos agentes sociais.

A relação antagônica, explica Howarth (2000), revela a precariedade e a contingência de toda a identidade e subjetividade social, pois qualquer identidade é sempre desafiada por algo que é externo a ela e que define seus limites: o antagonismo. O caráter precário justifica-se “pois os sentidos constituídos por um determinado sistema discursivo sempre tendem a ser alterados na relação com os demais discursos dispostos no campo da discursividade, que é o espaço no qual os discursos disputam sentidos hegemônicos.” (MENDONÇA, 2003a, p.138) A contingência, por sua vez, explica que a produção de sentidos no espaço social não é previsível. Conforme explica Laclau (1990), a contingência radical do social se mostra na experiência do antagonismo, pois

If the force that antagonizes me negates my identity, the maintenance of that identity depends on the result of a struggle; and if the outcome of that struggle is not warranted by an *a priori* law of history, in that case all identity has a contingent character. (LACLAU, 1990, p.183)

Diferentemente do antagonismo, o ponto fundamental da noção de **agonismo** é a existência de regras “que fazem com que os adversários partam para sua luta de um ponto comum, de modo que a disputa não ocorra com o fim de destruir o oponente, mas pela legitimidade de um discurso em detrimento de outro.” (MENDONÇA, 2003a, p.139)

Mendonça (2003a, p.139) percebe duas diferenciações importantes entre a noção de antagonismo e agonismo:

No primeiro, não há medida comum entre interior e exterior e os discursos antagônicos promovem uma luta entre inimigos. Já no caso do agonismo, apesar da disputa entre diferentes formações discursivas, existe uma medida comum entre elas, um universal mínimo, que é o reconhecimento da legitimidade da existência do discurso concorrente. Além disso, em termos políticos, na relação agônica a categoria de inimigo é

substituída pela de adversário, uma vez que o espaço comum entre adversários reside justamente na aceitação da disputa política em um espaço discursivo democrático pluralista.

Como se pôde perceber, as questões que envolvem a forma como os agentes sociais vivem suas identidades e agem são centrais para a teoria do discurso. Neste sentido, firmam Howarth e Stavrakakis (2000), os teóricos do discurso distinguem entre **posições do sujeito** e **subjetividade política**, noções que procuram capturar o posicionamento dos sujeitos dentro de uma estrutura discursiva, por um lado, e o aspecto da agência dos sujeitos, por outro.

Considerar a posição do sujeito dentro de uma estrutura discursiva implica que qualquer indivíduo concreto pode ter uma gama de distintas posições como sujeito, de forma que o conceito abarca as múltiplas formas pelas quais os agentes são produzidos como atores sociais (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000). O conceito de subjetividade política, por sua vez, aborda a forma pela qual o ator social age. Neste contexto, afirmam Howarth e Stavrakakis (2000), Laclau argumenta que as ações dos sujeitos emerge devido à contingência das estruturas discursivas a partir das quais o sujeito obtém sua identidade, recusando uma abordagem voluntaristas, deterministas ou individualistas da questão da agência.

Aqui se insere a categoria **deslocamento**, a qual se refere ao processo pelo qual a contingência de uma formação discursiva é tornada visível. Um evento de deslocamento desafia identidades já existentes e induz o sujeito a uma crise de identidade, criando uma falta no nível de significado que estimula novas construções discursivas as quais possam suturar a estrutura deslocada (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000).

Para Cordeiro e Mello (2010) os deslocamentos são eventos que desestabilizam e articulam novos discursos, reativando a contingência de um sentido fixado numa cadeia discursiva, abrindo possibilidades para novos discursos de orientações distintos e identificados com novas lideranças. Barros (2009) explica que o deslocamento permite a emergência de uma nova formação discursiva como uma resposta à necessidade de interpretar ou fazer sentido em uma situação que mudou ou em uma situação que não encontra mais resposta ou significação dentro de uma ordem hegemônica. Neste sentido, Dyrberg (2004) destaca que ao ser entendido em termos de temporalidade, possibilidade

e liberdade, o deslocamento é o desvelar de possibilidades ilimitadas, potenciais e, por isso, é a condição que torna a política possível, na medida em que esta diz respeito aos deslocamentos entre o atual e o potencial.

Ao analisar o movimento contra a construção da segunda pista no aeroporto de Manchester, Griggs e Howarth (2000) identificam o processo de deslocamento que levou os residentes do bairro afetado a forjar novas identidades políticas. Neste processo, afirmam os autores, a dimensão mais decisiva do deslocamento foi a decisão do órgão judicial permitindo a construção da pista, contrariando a expectativa dos moradores que basearam o processo apresentado à corte em pareceres que tornavam a causa praticamente imperdível. O que ocorreu foi o reconhecimento, por parte dos moradores, que os canais democraticamente estabelecidos são inalcançáveis a nível local e nacional.

Barros (2008) destaca que os eventos de deslocamento são ambíguos pois, por um lado, rompem e desafiam o espaço social e as identidades políticas e sociais correntes, mas por outro estes efeitos abrem novas possibilidades de ação e compelem o sujeito a ser livre para operar a ressignificação do sentido. Para Laclau (1990), o deslocamento é a forma da liberdade, a qual é a ausência de qualquer determinação.

Os eventos de deslocamento, apontam Howarth e Stavrakakis (2000) formam o pano de fundo para o surgimento de **mitos e imaginários sociais** utilizados por Laclau. A condição para a emergência do mito é um deslocamento estrutural, após o qual o mito constrói novos espaços de representação que funcionam como suturas no espaço deslocado em questão, pela rearticulação dos elementos deslocados funcionando como uma superfície na qual se inscrevem uma variedade de demandas sociais e deslocamentos (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000)

Um mito tem uma dupla função e uma identidade dividida, explica Barros (2008), e são estas características que possibilitam que ele se torne hegemônico. Isso porque ele representa, ao mesmo tempo, seu conteúdo particular, qual seja a crítica ao espaço deslocado e pode potencialmente representar algo maior do que o seu conteúdo particular, funcionando como uma superfície de inscrição de uma variedade de conteúdos e deslocamentos.

Quando um mito neutraliza os deslocamentos e incorpora um grande número de demandas sociais, ele se torna hegemônico (Barros, 2008), um imaginário social coletivo, o qual é um horizonte ou limite que estrutura um campo de inteligibilidade. (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000.)

De acordo com Laclau (2000 *apud* Mendonça, 2009b), o centro do imaginário social é um significante vazio pois, se as cadeias de equivalência estendem uma larga variedade de demandas concretas, então a base das equivalências não pode ser encontrada na especificidade de qualquer uma dessas demandas, de forma que o desejo coletivo será direcionado para o imaginário social.

Com a exposição destas categorias é possível agora articular o conceito de **hegemonia**, um dos aspectos mais importantes da teoria política do discurso. A noção de hegemonia desenvolvida por Laclau e Mouffe ao longo de seus trabalhos é tributária dos escritos de Gramsci (PINTO, 1999). A partir de Gramsci, a noção de hegemonia sustentada por Laclau e Mouffe leva à ideia de que a realidade social está posicionada dentro de formações históricas específicas, as quais perduram ao longo do tempo e do espaço, sempre com suas contestações e embates (BÖHM, 2006).

Para Norval (2004) uma abordagem hegemônica de política e ideologia foca a atenção na lógica de articulação, enfatizando a maneira pela qual as práticas sociais formam as identidades dos sujeitos e objetos pela ligação de uma série de elementos significantes. No mesmo sentido, Burity (1997, p.13) explica que “hegemonia supõe um campo teórico-político delimitado pela categoria de articulação e, por conseguinte, pela possibilidade de se distinguir/identificar os diferentes elementos que entram na composição de uma formação hegemônica.”

Para a teoria do discurso, esclarecem Howarth e Stavrakakis (2000), há uma distinção entre práticas hegemônicas e formações hegemônicas, sendo as segundas possíveis consequências das primeiras

hegemonic practices are an exemplary form of political activity that involves the articulation of different identities and subjectivities into a common project, while hegemonic formations are the outcomes of these projects' endeavours to create new forms of social order from a variety of dispersed or dislocated elements (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000, p.)

Böhm (2006), apoiado em Laclau, explica que hegemonia é uma estrutura discursiva inerentemente aberta e precária, a qual fomenta resistências e oposições, mas que envolve certo fechamento ideológico o qual nunca é definitivo devido à contingência e à impossibilidade da organização social que estão na base da noção de prática hegemônica.

No sentido deste fechamento ideológico, Mendonça (2009b) afirma que um discurso hegemônico é essencialmente um discurso sistematizador, aglutinador, é um discurso de unidade de diferenças, no qual objetivos inicialmente tidos como de um grupo particular passam a ser identificados como objetivos gerais de uma determinada formação discursiva.

A hegemonia, explica Mendonça (2009b, p.251) é “uma relação em que uma determinada identidade, num determinado contexto histórico, (...) passa a representar, a partir de uma relação equivalencial, múltiplas identidades.” O processo de constituição de uma ordem hegemônica parte sempre de um discurso particular que consegue representar discursos ou identidades até então dispersas em torno de um ponto nodal que consegue fixar sua significação e, a partir dela, articular elementos que previamente não estavam articulados entre si, sempre de forma precária e contingente (MENDONÇA, 2009a). Otto e Böhm (2006) reforçam que um discurso se torna hegemônico se está embasado em instituições, práticas e formas de organização.

Para Laclau (1990), hegemonia não é um tipo de articulação limitado ao campo político em seu sentido estrito, mas envolve a construção de uma nova cultura, a qual afeta todos os níveis nos quais os seres humanos moldam suas relações com o mundo, como a sexualidade, o entretenimento, a arte, entre outros.

Mendonça (2009b, p.257) lembra que “sendo o poder hegemônico em essência precário e contingente, existirá sempre a possibilidade da existência de processos discursivos contra-hegemônicos e constituidores de uma nova hegemonia”, ou seja, hegemonia é uma condição pela qual diferentes formações discursivas podem travar suas lutas.

Böhm (2006) destaca também que hegemonia é um conceito que extrapola o significado da política para além das condições de produção econômica e do Estado para incluir a multiplicidade de relações da sociedade civil. Portanto, hegemonia é aquilo que organiza o

controle dentro de todas estas três esferas: economia, Estado e sociedade civil.

De acordo com Howarth e Stavrakakis (2000), Laclau e Mouffe definem três condições para que existam práticas hegemônicas, quais sejam: a impossibilidade última de um fechamento da sociedade, o que torna as práticas articulatórias e a agência política possíveis; a existência de forças antagônicas; e a instabilidade das fronteiras que as dividem. Assim, afirmam os autores, as práticas hegemônicas pressupõem um campo social entrecruzado por antagonismos e com a presença de elementos que podem ser articulados por projetos políticos opostos, de forma que o objetivo de um projeto hegemônico é construir e estabilizar pontos nodais que formem a base de ordens sociais concretas, articulando tantos elementos disponíveis quanto for possível (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000).

Mendonça (2009b) destaca que Laclau amplia esta noção, delimitando quatro condições para a existência de hegemonia: a existência de desigualdade de poder; a hegemonia suprime a dicotomia universal/particular, pois para se constituir hegemônico um discurso precisa deixar sua condição particularizadora para tornar-se o lócus de efeitos universalizantes; a hegemonia requer tendencialmente a produção de significantes vazios; e o terreno no qual a hegemonia se expande é o da generalização das relações de representação como condição de constituição da ordem social, pois “a relação de representação é o momento em que uma determinada particularidade consegue universalizar seus conteúdos, articulando em torno de si outras particularidades que anteriormente não estabeleciam qualquer elo.” (MENDONÇA, 2009b, p.257)

Dado que o interesse fundamental deste trabalho é analisar como decorre a organização da resistência, a partir da compreensão da movimentação dos atores sociais no campo discursivo, sob a ótica da Teoria Política do Discurso, entendemos ser importante abordar estudos desenvolvidos sobre organizações de resistência sob a ótica desta teoria.

Para Cordeiro e Melo (2010), os estudos organizacionais tem a oportunidade de, acompanhando as transformações sociais que vem ocorrendo, problematizar o potencial de mudança associado às práticas de movimentos e atores sociais, a exemplo das diversas lutas urbanas - ecológicas, anti-autoritárias, anti-institucionais, feministas, anti-racistas,

étnicas, regionais, ou das minorias sexuais – que vêm sendo articuladas de maneira inédita.

Neste sentido, Böhm, Delagnello e Mendonça (2010) demonstram que o uso da teoria política do discurso por pesquisadores da área organizacional tem focado a problematização e análise de resistências e outras formas de antagonismos, considerando os aspectos relacionais e contingentes destas lutas e suas conexões com diferentes espaços. Neste contexto, a resistência é vista como uma articulação dos múltiplos antagonismos nos quais a gestão e os negócios estão imbricados (OTTO; BÖHM, 2006).

O que geralmente falta nestes estudos, apontam Dellagnello e Böhm (2010), são situações concretas e empíricas nas quais o quadro de análise proposto por Laclau e Mouffe possa ser testado. Embora a questão da organização nunca seja diretamente abordada pela teoria política do discurso, ela está sempre considerada implicitamente como de grande importância, tendo em vista que, ao enfatizar a produção e o processo de construção de ideologias políticas, os pesquisadores engajados nesta perspectiva teórica encaram diretamente as complexidades organizacionais envolvidas no forjar de relações hegemônicas (DELLAGNELO; BÖHM, 2010).

Nos estudos analisados por Böhm, Delagnello e Mendonça (2010), constatou-se que existe um amplo campo de investigação de aspectos organizacionais dos movimentos de resistência, tendo como base o quadro referencial da Teoria Política do Discurso. Os autores destacam, em especial, questões relacionadas ao trabalho e ao funcionamento dos movimentos de resistência, enfatizando aspectos como a tomada de decisões, o financiamento, a organização da comunicação interna e externa, disputas internas por poder, características que eles consideram importantes para aprofundar o entendimento de como estes movimentos funcionam e que estão em linha com as agendas de pesquisas em TPD, podendo contribuir para o seu aprofundamento.

Ao analisar a organização do movimento de resistência à privatização da água na Bolívia, Otto e Böhm (2006), utilizando as ferramentas analíticas da teoria política do discurso, relatam como a organização Coordenadora se formou a partir da reunião de diferentes organizações, aglutinando suas demandas em torno do significativo vazio “água”, o qual ampliava significados particulares, universalizando a

capacidade de incorporação das demandas de diferentes grupos. Na visão dos autores, Coordenadora pode ser compreendida como uma coalizão informal de uma variedade de grupos, a qual empregou uma grande variedade de formas de organização. As práticas de resistência, neste contexto, incluíram formas tradicionais de protesto (bloqueio de estradas, greves, abaixo assinados, comunicações públicas, graffiti, queima de contas de água em público, barricadas, referendos públicos), associadas a estruturas formais e verticais de organização, baseadas na centralização de poder e na participação obrigatória.

À medida que a luta foi avançando, afirmam Otto e Böhm (2006), a organização Coordenadora desenvolveu novas formas de gestão social e protesto, organizando-se de forma extremamente informal, horizontal e anti-institucional, contribuindo para a identificação das pessoas com o movimento. Ou seja, as formas de organizar adotadas pelo movimento, as quais combinaram verticalização e horizontalização, foram fundamentais para a construção de um poderoso discurso contra-hegemônico e o estabelecimento de lógicas de equivalência entre os diferentes grupos envolvidos. Neste sentido, enquanto um discurso conseguiu unificar uma variedade de organizações de resistência, estabelecendo uma lógica de equivalência, não havia necessidade de enquadrar os diferentes movimentos em uma organização central, hierárquica e formalmente, mantendo-se a liberdade na tomada de decisões e a opção de escolha de como e quando participar.

Sobre a tomada de decisão, Otto e Böhm (2006) relatam que primeiramente, os participantes se reuniam em seus grupos de origem e definiam um representante, o qual levava as considerações do grupo para as reuniões gerais da Coordenadora, onde as decisões eram tomadas de forma participativa e transparente, em assembleias públicas e reuniões abertas. Após a tomada de decisões, um representante da Coordenadora levava as propostas para a discussão na rua principal, em assembleias que chegaram a reunir mais de 100.000 pessoas, nas quais as definições finais eram estabelecidas. Para os autores, isto demonstra a ênfase na coordenação coletiva, ao invés da tomada de decisões hierárquica.

The freedom of making decisions and the choice of how and when to participate took place in a space where roles were not formal or pre-fixed, but permeable and free to choose, which demonstrates the emphasis on collective

coordination, instead of hierarchical decision making. (OTTO; BÖHM, 2006, p.13)

Otto e Böhm também demonstram que esta horizontalização e a abertura à participação eram precárias e contingentes, pois como a lógica de equivalência estabelecida abarcava uma variedade muito grande de significados, algumas particularidades foram enfraquecidas em detrimento de outras, o que contribui para que a unidade se desfaça, sendo isto um aspecto inerente à formação discursiva que se estabelece como unidade temporária de diferentes discursos em torno de um único ponto nodal.

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

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

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

À guisa de conclusão de nossas reflexões teóricas e considerando a importância que a Teoria Política do Discurso tem no contexto deste trabalho, gostaríamos de destacar a seguir algumas das categorias centrais TPD, numa forma simplificada e dinâmica, levando em consideração que elas são interdependentes entre si e com sentidos relacionais, ou seja, uma depende da outra para sua compreensão, fazendo assim uma síntese das principais categorias aplicadas nas seções seguintes.

Partimos da perspectiva de que toda realidade social é uma realidade discursiva, a qual constrói e é construída pelas práticas discursivas desenvolvidas pelos atores sociais em um determinado período histórico. Os significados atribuídos aos discursos são, no entanto, *contingentes e relacionais*. Contingentes porque específicos para um determinado momento da história e passíveis de modificação num momento seguinte e relacionais porque dependem do contexto no qual estão inseridos para serem significados.

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

A fixação de um significado acontece por meio de uma *prática articulatória*, na qual *elementos* dispersos no campo da discursividade se conectam, formando *momentos*. Esta conexão se dá em torno de um *ponto nodal*, um ponto que reúna os interesses e demandas destes elementos e que os articule entre si. Este ponto nodal precisa ser um *significante vazio*, um termo que possa, ao mesmo tempo, significar várias coisas diferentes, várias demandas.

Ocorre que o social nunca está completamente suturado e determinados eventos podem fazer com que ocorra o *deslocamento* dos

sentidos já fixados, quando estes não conseguem mais dar conta de fornecer as explicações para os fenômenos de forma que satisfaça os agentes sociais. O deslocamento é um momento de ruptura com os significados que antes eram fixados, mas ao mesmo tempo, abre a possibilidade para o surgimento de novos sentidos e pressiona o campo da discursividade no sentido de elaborar novas significações, o que demanda novas práticas articulatórias, novas transformações de elementos em momentos, na tentativa de articular a fixação novos sentidos.

Este processo de articulação estrutura uma *lógica de equivalência*, uma simplificação do social, uma reunião de diferentes demandas que se equivalem quando articuladas em uma cadeia de equivalência, em torno de um ponto nodal, sempre como resultado de uma percepção comum de negação, oportunizada pelo deslocamento. Esta lógica de equivalência se sobrepõe uma *lógica da diferença*, na qual todos são diferentes e buscam cada um o atendimento de suas demandas particulares.

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

Esta luta contra-hegemônica se organiza de alguma forma. Assim, ao conhecermos o *contexto* de surgimento e a *história* do Circuito Fora do Eixo, e ao compreendermos como se deu seu *deslocamento* em relação a um contexto hegemônico, procuramos analisar sua *trajetória* inicial e sua história subsequente, compreendendo as contingências que levaram à sua formação e buscando as práticas organizacionais que viabilizaram as movimentações políticas naquele momento e continuam viabilizando atualmente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*“I listen to the wind
to the wind of my soul
where I'll end up well I think,
only God really knows
I've sat upon the setting sun
but never, never never never
I never wanted water once
no, never, never, never
I listen to my words but
they fall far below
I let my music take me where
my heart wants to go
I swam upon the devil's lake
but never, never never never
I'll never make the same mistake
no, never, never, never”
(Cat Stevens)*

3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

A escolha de uma teoria para embasar a construção da análise de um determinado fenômeno é cercada pelas definições epistemológicas do pesquisador. A epistemologia consiste, de acordo com Japiassu (1991, p.16), no “estudo metódico e reflexivo do saber, de sua organização, de sua formação, de seu desenvolvimento, de seu funcionamento e de seus produtos intelectuais.” A função desta análise é submeter a prática dos cientistas a uma reflexão que toma por objeto uma ciência em seu processo de gênese. (JAPIASSU, 1991)

Garcia e Bronzo (2000, p.1) afirmam que “o que verdadeiramente se impõe como desafio para a Teoria Social é a observação dos limites e das mediações complexas que se interpõem, inevitavelmente, na atividade prática do pesquisador.” Para estes autores, fragmentação e descontinuidade são características da natureza multidisciplinar da administração, campo que está sujeito a contribuições metodológicas e conceituais de diversas áreas do conhecimento.

A análise epistemológica na área da Administração é recente, apontam Garcia e Bronzo (2000), sendo os primeiros estudos nesta área

encontrados há cerca de quarenta anos, para uma ciência que surge por volta do início do século XX. Desde este período

“... apesar das diferentes escolas de pensamento, os estudos na Administração não se inclinaram devidamente ao questionamento e à proposição de alternativas pragmáticas para o problema das relações de poder e dominação nos contextos organizacionais. Encontramo-nos hoje, porém, em uma situação característica limítrofe, em que os antigos valores formais e teóricos mostram-se limitados para responder os desafios recentes ensejados à prática administrativa.” (GARCIA; BRONZO, 2000. p. 4)

Dado que o presente trabalho optou pelo quadro teórico conhecido como Teoria Política do Discurso, consideramos a seguir, antes de adentrarmos nas especificações metodológicas da pesquisa, algumas implicações epistemológicas desta opção.

Primeiramente, afirmamos que a teoria do discurso assume o papel central dos quadros de referência teóricos na delimitação dos objetos e métodos de pesquisa, rejeitando, no entanto, abordagens empiristas e positivistas, evitando a submissão dos casos empíricos aos quadros teóricos. O objetivo é, ao invés de aplicar uma teoria pré-existente a um conjunto de objetos empíricos, articular seus conceitos em cada encadeamento particular de pesquisa concreta (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000.).

Howarth e Stavrakakis (2000) afirmam que a condição para esta concepção de condução de pesquisa é que **os conceitos e as lógicas do referencial teórico precisam ser suficientemente abertos e flexíveis** para que possam ser adaptados, deformados e transformados no processo de aplicação, excluindo deste escopo, portanto, teorias essencialistas e reducionistas da sociedade e preconizando um desenvolvimento orgânico do programa de pesquisa na medida em que se busca compreender e explicar novos casos empíricos.

Considerando que discursos são “sistemas relacionais de significado e prática que constituem as identidades de sujeitos e objetos” **a teoria do discurso entende que a abordagem teórica não pode ser separada completamente e objetivamente da realidade** que busca explicar, pois as próprias práticas teóricas são partes que constituem, e

são moldadas pelos, sistemas sociais nos quais os sujeitos e objetos de pesquisa se encontram (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000. p.9)

Portanto, afirmam Howarth e Stavrakakis (2000), os teóricos do discurso partem da noção de que os agentes e sistemas sociais são construídos que passam por constantes mudanças históricas e sociais, resultantes de práticas políticas, de forma que a principal tarefa do pesquisador é mapear e explicar estas mudanças recorrendo a fatores e lógicas políticas.

A teoria do discurso se opõe a concepções positivistas e naturalistas a respeito de conhecimento e método e rejeita a busca por leis científicas que regem a sociedade e a política baseadas em generalizações a partir de casos empíricos. Diferentemente, argumentam Howarth e Stavrakakis (2000), esta corrente teórica utiliza métodos interpretativos de pesquisa social nos quais **a ênfase está na compreensão e explicação da emergência e lógica dos discursos e das identidades socialmente construídas** que eles conferem aos agentes, o que não significa um relaxamento na abordagem da geração e avaliação de evidências empíricas, mas sim uma preocupação com o nível de explicações plausíveis e convincentes de fenômenos cuidadosamente problematizados pela comunidade de cientistas sociais.

Esta concepção implica a rejeição da separação entre os valores do pesquisador e os fatos pesquisados, tendo em vista que o primeiro está sempre localizado em um contexto histórico e político particular, não sendo possível obter um ponto de vista neutro para a condução da pesquisa.

3.2 NOTAS SOBRE O PROCESSO E OS SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com Schwandt (2006), a investigação social é uma prática distintiva que, ao ser executada, transforma a própria teoria e os próprios objetivos que a orientam. Para o autor, a ação e o pensamento, a prática e a teoria estão ligadas em um processo contínuo de reflexão e de transformação. Neste processo, a escolha das práticas de pesquisa depende das perguntas que são feitas, as quais por sua vez, dependem do seu contexto e do que o pesquisador pode fazer naquele cenário (DENZIN; LINCOLN, 2006.)

Tendo em vista o quadro epistemológico desenhado anteriormente e a natureza do objeto deste estudo, a opção pelo tipo de

pesquisa foi *qualitativa*. Os estudos qualitativos começaram a aparecer no cenário da investigação social na segunda metade do século XIX (GODOY, 1995). Na Administração, o interesse por esta abordagem se consolida no final dos anos 70, e o número de pesquisas qualitativas vem aumentando desde os anos 90 (GODOY, 1995; VIEIRA, 2004).

A pesquisa qualitativa pode ser definida como “a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados” (VIEIRA, 2004, p.17) Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa consiste num conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo, na tentativa de entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

As abordagens de natureza qualitativa partem de questões ou focos de interesse amplos, os quais se definem à medida em que o estudo se desenvolve. A obtenção de dados é eminentemente descritiva e o contato direto do pesquisador com a situação estudada é privilegiado, a fim de compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos (GODOY, 1995).

Partindo da perspectiva qualitativa, julgamos importante destacar que, aplicando a Teoria Política do Discurso, partimos da noção de contingência que é presente em toda realidade social. A contingência das relações sociais apontada pela teoria do discurso impede o analista social de tomar as relações sociais para além de injunções contextualizadas, pois somente a partir da análise *stricto sensu* de discursos em disputa é que se pode produzir inferências.

A noção de contingência, fundamental no contexto da Teoria Política do Discurso, levou-nos à escolha do *Estudo de Caso* como estratégia de pesquisa, a qual é definida por Yin (1994) como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite analisar o fenômeno de maneira pormenorizada, dentro de sua especificidade histórica e com suas particularidades características, o que vai ao encontro do entendimento de Laclau (1990), para quem a natureza contingente das relações sociais implica uma historicidade radical, de forma que entender algum fenômeno historicamente implica referir-se às suas contingentes condições de emergência.

Com sua história única, o caso é uma entidade complexa interagindo com uma série de contextos, como material, econômico, cultural e político (STAKE, 2000). Portanto, compreender o contexto é fundamental para a compreensão do próprio caso. No nosso estudo, desde as primeiras entrevistas, percebemos que o contexto de surgimento e atuação do Circuito Fora do Eixo é profundamente influenciado pela atuação do Estado e da indústria fonográfica na área cultural. Para entender este contexto, procedemos a uma análise histórica da atuação do Estado no setor cultural no Brasil, enfatizando a década de 2000 quando surgiu e se consolidou o Fora do Eixo no país. Em paralelo, aprofundamo-nos na dinâmica de transformações pelas quais passou a indústria fonográfica desde a década de 90, lançado luz sobre as consequências destas transformações e suas possíveis inter-relações com o processo de desenvolvimento do FDE.

Godoy (2006) argumenta que o estudo de caso é um método para se olhar a realidade social utilizando um conjunto de técnicas como entrevistas, observação participante e a coleta de histórias de vida. Nesta estratégia de pesquisa, o pesquisador busca a compreensão de um caso particular, em sua idiosincrasia, em sua complexidade, fazendo com que o estudo de caso seja aplicado por aqueles que estão interessados na descoberta e na interpretação, em detrimento da verificação de hipóteses (GODOY, 2006). Nossa intenção, ao adotar esta estratégia, foi a de compreender a situação em profundidade, enfatizando seu significado para os indivíduos envolvidos no processo.

Stake (2000) afirma que quando o interesse do pesquisador está em promover insights com relação a uma questão específica e o caso desempenha um papel de suporte, o estudo de caso pode ser considerado *instrumental*, tendo em vista que facilita o entendimento de algo. Neste trabalho, acreditava-se que o caso do Circuito Fora do Eixo poderia ajudar a compreender como se organiza a resistência na área cultural no Brasil, compreensão que foi alcançada ao longo do estudo. Stake (2000) recomenda que a escolha do caso a ser estudado deve levar em consideração a sua capacidade de representar o fenômeno de forma mais abrangente, buscando nesta *representatividade* a melhor explicação possível para um determinado fenômeno. Mais importante do que isso, afirma Stake (2000) é preciso levar em consideração o que se pode aprender com o caso, selecionando aquele que apresente as melhores *oportunidades de aprendizado*.

Nossa primeira aproximação com o Fora do Eixo se deu por intermédio de um estudante de graduação, bolsista de pesquisa no Observatório, chamado Gabriel Portela. Portela foi um dos integrantes do coletivo Cardume Cultural, fundado por ele e outros amigos em Florianópolis, integrante do Circuito Fora do Eixo. Portela trouxe a Florianópolis no final de 2010, Atílio Alencar, do coletivo Macondo de Santa Maria –RS para uma palestra sobre o Circuito Fora do Eixo e convidou-o para uma conversa sobre o Circuito no Observatório. Na oportunidade, ele contou o que era o FDE, como havia surgido e como eram suas práticas. Eu já estava estudando a área da cultura, mas ainda não havia definido meu objeto de estudo e nem a abordagem que usaria. Depois da conversa com Atílio, a prof. Eloise e eu vislumbramos ali um excelente caso para abordarmos a questão da organização na área cultural sob a ótica da teoria política do discurso.

Passei então a acompanhar o Circuito pela Internet em *sites*, blogs, documentos, palestras, vídeos. O Fora do Eixo tem uma estratégia forte de exposição, então há uma abundância de material sobre o Circuito disponível para acesso por qualquer pessoa. No início de 2011, Talles Lopes veio a Florianópolis para conversar com o pessoal do Cardume Cultural e esteve também no Observatório, oportunidade em que fizemos uma entrevista. Nesta oportunidade, confirmamos algumas informações às quais tínhamos acesso de forma indireta e estabelecemos formalmente o FDE como objeto de pesquisa, obtendo a autorização de Talles, como representante da organização, para a realização da pesquisa. A partir dali, meu trabalho foi de aprofundar o conhecimento sobre o Fora do Eixo com as informações disponíveis e também em contato com Carol Tokuyo, responsável pela Universidade Fora do Eixo e seu relacionamento com as universidades.

Com Carol troquei muitos e-mails. Ela me deu acesso aos documentos disponibilizados no Google Docs como regimento, carta de princípios, planilhas, atas, relatos, etc. Este material, somado a uma diversidade de materiais disponíveis sobre o Circuito na Internet, como vídeos, entrevistas, participações em seminários, nos ajudou a construir uma base forte a respeito do que é o Circuito e como ele funciona, preparando-me para a experiência de imersão na Casa Fora do Eixo São Paulo, a qual ocorreu no período de 22 a 25 de setembro de 2011.

Posteriormente, em Agosto de 2011, solicitamos à Casa Fora do Eixo São Paulo um período de imersão da pesquisadora na Casa, a fim

de realizar observações e de entrevistar os moradores da casa, os quais são membros do Circuito, muitos deles Gestores de frentes específicas. Carol Tokuyo novamente atendeu prontamente à nossa solicitação e, no período de 22 a 25 de setembro permaneci por cerca de 12 horas por dia na CAFE, observando a dinâmica da Casa, considerada o núcleo gestor do Circuito FDE atualmente, e entrevistando as pessoas que ali residem e trabalham, além de conversar informalmente com outras pessoas que passaram por lá naquele período.

Nesta imersão, passei três dias inteiros, das 10h às 22h, na Casa Fora do Eixo São Paulo, acompanhando o dia-a-dia da casa e entrevistando seus moradores e as pessoas que passavam por lá. Sem dúvidas, essa experiência foi uma das mais marcantes que tive ao longo do estudo. Um dos moradores da casa, João Paulo, foi me buscar no aeroporto no dia 22 de setembro. Nunca o tinha visto, não sabia como ele era, e vice-versa. Mas o símbolo do Fora do Eixo num adesivo do carro que ele usava me ajudou a encontrá-lo. Ele, assim como todos os demais moradores da casa, foi extremamente simpático e receptivo, respondeu a todas as minhas perguntas e me proporcionou impressões a partir dos relatos da suas vivências no Circuito. João Paulo não integra nenhum coletivo do Fora do Eixo. Ele é designer em Juiz de Fora e recebeu, por meio de um amigo, um edital de vivência para trabalhar durante 6 meses como designer na Casa Fora do Eixo São Paulo (CAFESP). Ele não recebe salário, seu pagamento é o pagamento de suas despesas durante a estada na CAFESP. Foi em busca de oportunidade de aprendizado e de desenvolvimento profissional.

Chegamos à CAFESP às 11h15min. Não havia ninguém na parte de baixo da casa e João Paulo disse que o pessoal ainda estava dormindo mas que dali a pouco alguém desceria. Eu já esperava por isso, pois o Portela havia estado na CAFESP em julho em imersão com o seu coletivo e havia relatado que as pessoas acordam por volta de 11h ou 12h e começam a trabalhar, e só param lá pelas 4h, de segunda a segunda. Na mesa da cozinha havia pão, frios, café. Cada um que chega é convidado a se servir.

A casa é muito simples, é velha, tem uma “bagunça organizada” que lembra uma república de estudantes. Na área externa, as paredes e muros são grafitadas com muitas imagens diferentes, que se renovam constantemente pela atuação de artistas de rua. Nas paredes da cozinha, muitos bilhetes de agradecimento de bandas e coletivos que já ficaram

hospedados na CAFESP. Lá, ninguém paga pela hospedagem, ela é solidária. Nas portas dos armários, etiquetas indicam onde ficam as louças, talheres e outros utensílios de cozinha, informação útil para hóspedes que queiram preparar algum lanche fora de hora. As refeições são oferecidas, gratuitamente, junto a hospedagem. Enquanto estive lá tivemos carne assada, peixe, churrasco, muitas saladas e verduras, coca-cola, leite, cerveja, entre outros eventos gastronômicos. Tudo simples e muito delicioso, preparado sempre por moradores da casa em regime de revezamento, da mesma forma que a limpeza e a arrumação de tudo por lá, inclusive do quarto dos hóspedes. Por uma questão de organização do trabalho, não fiquei hospedada na CAFE, mas saía para o hotel no fim do dia apenas para organizar minhas notas de campo e dormir.

Foto 1. Portão de entrada da CAFE-SP



Fonte: arquivo da autora.

A primeira pessoa a aparecer na cozinha é Isis Maria, que me acompanhou durante a maior parte do tempo da minha estada lá. Informalmente, Isis me contou como chegou ao coletivo Enxame e ao Fora do Eixo, depois de um grave acidente de carro. Disse-me também que a programação que havíamos feito por telefone para a imersão precisaria ser alterada, tendo em vista que 4 moradoras da casa estavam

vijando em coluna pela América Central e outros 7 em atividades em outras cidades no Brasil, havendo apenas 6 moradores na casa naquele momento. Além dos moradores, estavam na casa em hospedagem solidária a Banda Medulla, do Rio de Janeiro e no dia seguinte chegou uma banda chilena com seis integrantes, os quais também ficaram todos hospedados ali. Fazíamos as refeições juntos, na maioria das vezes, pois o pessoal da casa só pára para almoçar por volta das 17h.

Foto 2. Bianca, eu e Isis na cozinha da CAFE-SP



Fonte: arquivo da autora.

Às 14h, Bianca Lima, do coletivo Goma de Uberlândia, que está em imersão na CAFESP há dois meses, começa a preparar o almoço, já que é o seu dia de acordo com o revezamento. Ela se divide entre a cozinha e um laptop que usa no colo em outra sala. Há três salas de trabalho na CAFESP, por onde se dividem e se espalham as pessoas que estão trabalhando. Nas paredes, além de cores vivas como vermelho e azul e imagens de grafite, quadros que mais se parecem quebra-cabeças traçam um panorama do que é o FDE hoje. Em uma, as regiões onde o FDE tem coletivos são organizadas com os nomes das cidades e dos coletivos. Em outra, a programação de eventos de todos os coletivos do Brasil realizados e previstos para 2011. Em outra, a programação de shows da CAFESP e das terças-feiras no Studio SP. Na sala da frente da casa, um cartaz avisa que o brechó aceita o *card*, moeda solidária do Circuito. E na parede da entrada um discreto adesivo afirma que o plantio doméstico de maconha é a melhor solução para a questão.

Nas salas, pessoas muito jovens que moram na casa, trabalham. Todas com trajes simples e informais. Uma pessoa trabalha de pijama. Todos têm equipamentos bastante atualizados, muitos com notebooks, celulares. A casa está agitada à tarde, o telefone não para de tocar pois haverá um evento importante no sábado: a festa em comemoração aos dez anos da Revista Fórum. Tudo será feito pelos moradores e por colaboradores voluntários que se cadastram para ajudar durante os eventos que o FDE realiza em São Paulo, desde o churrasco e o controle da portaria ao manuseio técnico da aparelhagem de som para os shows que acontecerão ao longo da festa e para a transmissão ao vivo pela Internet das 10h de debates que acontecerão, das 10h às 20h. O Fora do Eixo não receberá nada em dinheiro pela festa, nem a portaria dos convidados será cobrada. O investimento, afirma Isis Maria, busca um retorno simbólico, de legitimação, dentro e fora do Circuito.

Foto 3. Capa do notebook de morador da CAFE-SP



Fonte: arquivo da autora.

Enquanto almoçamos, às 17h30min, converso informalmente com Vitor, que compõe a frente temática Nós Ambiente e trabalha na casa com a parte de equipamentos para os shows e para as transmissões via internet. Mais tarde, às 20h30min, faço a última entrevista do dia, com Rafael Rolim, visivelmente cansado, que havia chegado do Rio de Janeiro no final de manhã e partiria para outra cidade no dia seguinte. Pergunto a ele se o ritmo não é puxado demais, se ele não se cansa. Ele me diz que não, que aquilo é a sua vida, e que a maior parte das coisas

que ele faz são muito prazerosas, e que o operacional, que na visão dele é o mais chato, é o que eles menos se preocupam, embora o desempenhem com muita responsabilidade. Por volta de 22h15min me despeço e Isis Maria pede ao João Paulo que me leve ao hotel. Mais uma das muitas gentilezas que recebi do pessoal do Fora do Eixo naqueles dias.

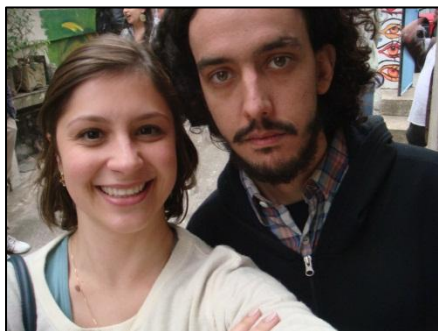
No dia 23, cheguei à casa por volta das 10h, contrariando um pouco a sugestão de Isis de chegar às 12h por causa do horário de sono dos moradores. Minha intenção era chegar e ficar apenas observando até que alguém chegasse, mas João Paulo e Isis já estavam acordados e trabalhando. Observo. No final da manhã, Avner, um dos moradores, chega com Renato Rovai, editor da Revista Fórum, que vem acertar os últimos detalhes para a festa do dia seguinte. Renato Rovai comenta com eles que o evento contará com a presença de personalidades importantes como o secretário da educação do município de São Paulo, o deputado José Dirceu, o colunista Luis Nassif, entre outros. Pergunto a Isis se posso abordar Rovai para uma conversa rápida, para o que ela acena que sim, se ele conceder. Rovai aceita dar a entrevista e conversamos por cerca de 30 minutos, nos quais ele me dá a sua visão sobre o Fora do Eixo e os pontos de convergência deste com a revista que ele edita, claramente posicionada como uma revista de esquerda. Depois, pergunto a Avner se o Fora do Eixo se considera uma organização “de esquerda” e ele me diz que eles “pendem” para a esquerda, mas como não são nem esquerda, nem direita, podem dialogar com todos os partidos.

Por volta de 14h30min paramos para almoçar, eu, os integrantes das bandas e um ou dois moradores. Os demais, seguem trabalhando. Alguns deles fazem o prato e voltam para o computador, almoçam trabalhando. Os hóspedes todos lavam as louças que usaram, os moradores não. Afirmam que há um responsável pela louça naquele dia. Em seguida, entrevisto Avner, que me fala sobre e Agência Fora do Eixo e depois Dríade, uma das entrevistas mais longas com cerca de duas horas de duração, na qual ela me conta sobre o início do coletivo Cubo e o surgimento do FDE. Às 20h, a última entrevista do dia com Isis Maria também dura cerca de duas horas, na qual ela me fala sobre o Banco FDE e o funcionamento dos TECs e da moeda solidária. Me surpreendo com a dedicação dela à entrevista com tanta coisa a fazer devido ao evento da Fórum. Além disso, no dia seguinte ela vai acordar

por volta das 5h para ir a um bairro distante da periferia conversar com lideranças da comunidade sobre o funcionamento da moeda solidária no FDE. Aliás, Isis Maria foi de uma gentileza inestimável durante todos os três dias. Às 22h, Isis e João Paulo saem para ir ao supermercado e me oferecem uma carona até o hotel. Havíamos chegado ao fim de mais um longo dia.

No dia 24, sábado, havia o evento da Fórum na CAFESP. Como começaria cedo, cheguei cedo, por volta de 9h. Imaginava que não poderia contar com a possibilidade de conversar com muitos moradores naquele dia devido ao evento, mas esperava muito poder conversar com Pablo Capilé, o integrante que eu mais “conhecia” de tanto ver vídeos e palestras e imagens dele, e sobre ele, na Internet. Pablo chegou de viagem, conversou com algumas pessoas e no início da tarde disse que poderíamos conversar sem problemas. A entrevista com Pablo foi uma das mais intensas neste período, porque ele tem uma visão política muito clara do processo do FDE, articula as ideias de forma rápida e surpreende alguns pressupostos que eu tinha antes de conhecê-lo pessoalmente. Neste dia consegui fazer apenas mais uma entrevista, com Felipe Altenfelder, mas não consegui gravá-la porque assumiu o tom de uma conversa informal durante a festa. Apesar disso, foi muito esclarecedora e Felipe, assim como todos os demais, me surpreendeu com suas habilidades comunicativas e com um profundo conhecimento sobre o Fora do Eixo e seu entorno.

Foto 4. Eu e Felipe Altenfelder, no pátio da CAFE-SP



Fonte: arquivo da autora.

Durante a festa acompanhei alguns debates que foram realizados, vi a chegada e a circulação de José Dirceu pela casa (e o impacto que isso causou a moradores e outros presentes) e presenciei a dinâmica da festa que foi similar aos eventos que se realizam todos os domingos sob o nome de “Domingo na Casa”. Tudo é gratuito, da cerveja ao churrasco, dos shows às performances. Há uma caixinha na qual, quem quer, se quer, deposita alguma contribuição. Isis me diz que arrecadam cerca de R\$ 200,00 a cada domingo, bem pouco comparado ao custo do evento. Ela me diz que no domingo haverá “Domingo na Casa” e que será muito parecido com o que aconteceu neste dia. Como não havia mais moradores a serem entrevistados, encerro ali a minha imersão e retorno para o hotel para mais um pouco de trabalho, por volta de 21h, com a sensação de que as palavras não serão suficientes para descrever o que vi e o que ouvi. Começo então a pensar em estratégias para relatar, da forma mais aproximada possível, o que pude vivenciar do Fora do Eixo durante todo o período em que venho estudando o caso.

Falar do Fora do Eixo sem falar das pessoas que o compõem é impossível. Não há como apreender o que se passa no FDE sem conhecer um pouquinho de quem faz no seu dia-a-dia as coisas acontecerem por lá. Para isso, teríamos que conversar com centenas de pessoas Brasil afora. Dada a impossibilidade desta realização, tendo em vista o tempo e os recursos deste trabalho, optamos por conversar com pessoas que são consideradas, dentro do próprio Circuito, grandes articuladores nacionais do Fora do Eixo. Atílio Alencar e Talles Lopes estiveram em Florianópolis no Observatório da Realidade Organizacional.

Os demais entrevistados estavam na Casa Fora do Eixo São Paulo na ocasião de nossa visita à organização. De Lenissa Lenza utilizamos documentos internos do Fora do Eixo elaborados por ela. Carol Tokuyo foi nossa principal interlocutora no FDE ao longo da pesquisa, com quem trocamos diversos e-mails, quem nos deu acesso aos principais documentos e foi tirando dúvidas na medida em que elas apareciam. A autorização para utilização dos nomes e das imagens das pessoas nos foi concedida por Carol Tokuyo, por meio de documento endereçado ao Fora do Eixo, assinado por todos os participantes que aparecem nesta pesquisa.

Pablo Capilé - 33 anos. cursou Comunicação em Cuiabá, mas não concluiu. Fundador do Espaço Cubo, um dos precursores do Fora do Eixo. Fundador do Circuito Fora do Eixo. Atualmente, Pablo é um articulador nacional e uma das principais lideranças do Circuito, representando-o em diversas interlocuções. Reside na Casa Fora do Eixo São Paulo. Entende o Fora do Eixo como uma ferramenta para a juventude estar melhor habilitada para disputar a sociedade atual com as estruturas que historicamente a dominam.

Foto 5 – Pablo Capilé



Fonte: <http://www.auditorioibirapuera.com.br/wp-content/uploads/2011/09/Pablo-Capil%C3%A9-Fernanda-Fraz%C3%A3o.jpg>

Felipe Altenfelder - 27 anos. Formado em Comunicação Social com habilitação em Imagem e Som. Está no Fora do Eixo desde 2006, quando integrava o coletivo Massa, de São Carlos. É articulador nacional e liderança importante dentro do Circuito. Responsável pela Agência Fora do Eixo. Reside na Casa Fora do Eixo São Paulo. Percebe a Casa Fora do Eixo São Paulo como uma ocupação estratégica de espaço e de território na disputa com o “eixo”.

Foto 6 - Felipe Altenfelder



Fonte:<http://www.all2gethernow.de/wp-content/uploads/2011/10/Felipe-Altenfelder.jpg>

Atílio Alencar – 34 anos. Formado em História. Um dos principais articuladores do Circuito Fora do Eixo na Região Sul. Reside na Casa Fora do Eixo Porto Alegre. Argumenta que o modo de organizar do Fora do Eixo é rizomático, em contraposição a um modo hierárquico.

Foto 7 - Atílio Alencar



Fonte:<http://sul21.com.br/jornal/wp-content/uploads/2011/10/Por-Ramiro-Furquim-Sul21-2756.jpg>

Avner Andrade – 24 anos, iniciou dois cursos superiores mas não concluiu. Um dos responsáveis pela Agência Fora do Eixo, na Casa Fora do Eixo São Paulo. Veio do coletivo Goma, de Uberlândia, o qual integrava desde dezembro de 2007. Reside na Casa Fora do Eixo São

Paulo. Destaca que não há como fazer parte do Fora do Eixo se isso não for um projeto de vida do indivíduo.

Foto 8 – Avner Andrade



Fonte:<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=290896514313111&set=a.105671999502231.9096.100001782951575&type=3&theater>

Bianca Lima – 21 anos. Não cursa ou cursou faculdade. Integrante do coletivo Goma, de Uberlândia, onde vivia junto com outros integrantes em sede moradia a partir de um caixa coletivo. Estava na Casa Fora do Eixo São Paulo há dois meses, veio para uma vivência de 15 dias e acabou ficando. É uma das responsáveis pela Distro. Afirma que a cena cultural de Uberlândia mudou muito, para melhor, depois da criação do coletivo Goma.

Foto 9 – Bianca Lima



Fonte:<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=373600809341586&set=a.149910928377243.30685.100000750113521&type=3&theater>

Carol Tokuyo – 30 anos. Formada em Comunicação com habilitação em Imagem e Som. A principal gestora da Uni FDE. Veio do coletivo Massa, de São Carlos. Defende que a produção de conhecimento de forma livre e colaborativa pode proporcionar grandes oportunidades de aprendizado aos indivíduos. Atualmente vive na Casa Fora do Eixo São Paulo.

Foto 10 – Carol Tokuyo



Fonte:http://foradoeixo.org.br/image_uploads/0002/9950/carol2_big.jpg?1277229969

Dríade Aguiar - 21 anos. Cursou três meses de faculdade de história. Integrante do Coletivo Espaço Cubo, de Cuiabá, vive atualmente na Casa Fora do Eixo São Paulo e é uma das articuladoras da Emissora Multimídia, desenvolvendo atividades de comunicação. Afirma que, depois de viver o Fora do Eixo, nenhuma outra experiência de trabalho atenderia suas expectativas.

Foto 11 – Dríade Aguiar



Fonte:<http://ondacidada.org.br/wp-content/uploads/2012/01/FotoDr%C3%ADade2.jpg>

Isis Maria - 25 anos. Formada em Jornalismo, é fundadora e integrante do Coletivo Enxame, de Bauru, desde 2009. Reside na Casa Fora do Eixo São Paulo desde junho de 2011. É a principal articuladora do sistema das Casas Fora do Eixo e cuida da sistematização dos dados de todo o Circuito. Argumenta que o ingresso no coletivo mudou sua vida e sua visão de mundo.

Foto 12 – Isis Maria



Fonte:<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=235272623167466&set=a.153035018057894.27223.100000541896531&type=3&theater>

Lenissa Lenza – 32 anos, formada em Comunicação. Uma das fundadoras do Coletivo Espaço Cubo e do Circuito Fora do Eixo, é atualmente a principal responsável pelo Banco Fora do Eixo e pela gestão do sistema da moeda solidária dentro do Circuito, além de atuar fortemente na frente Música Fora do Eixo. Reside na Casa Fora do Eixo São Paulo.

Foto 13 – Lenissa Lenza



Fonte:<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=350449235016009&set=a.106916029369332.11007.100001528075900&type=1&theater>

Rafael Rolim – 27 anos. Formado em Comunicação Social com habilitação em Imagem e Som. Integrante do Coletivo Massa, de São Carlos, trabalha atualmente com a coordenação da Emissora Multimídia, centro de comunicação do Fora do Eixo, no Cineclube Fora do Eixo e na articulação política por meio do PCult. Reside na Casa Fora do Eixo São Paulo e entende que o modo de vida “Fora do Eixo” é muito mais colaborativo e solidário.

Foto 14 – Rafael Rolim



Fonte: <http://www.perroloco.com.br/2010/wp-content/uploads/2010/04/RafaelRolim-300x200.jpg>

Talles Lopes -36 anos. Formado em Ciências Sociais. É um dos fundadores do Coletivo Goma, de Uberlândia, e fundador do Circuito Fora do Eixo. É presidente da ABRAFIN (Associação Brasileira de Festivais Independentes). Reside na Casa Fora do Eixo Minas, sendo um dos principais articuladores do FDE na região. Acredita que a indústria fonográfica, como era entendida há dez anos atrás, já está superada.

Foto 15 – Talles Lopes



Fonte: http://3.bp.blogspot.com/_4gMzI4vAhpY/TSS6f3RvPTI/AAAAAAAAAfY/hwivK-1rJo0/s1600/talles.png

Por ser um trabalho *reflexivo*, o pesquisador deve estar comprometido em ponderar impressões, deliberar sobre coletas de dados adicionais e as memórias que vão sendo produzidas ao longo do estudo, não necessariamente vinculando-as a conceitos teóricos (STAKE, 2000). Neste contexto, os significados locais, os significados implícitos e a interpretação dos atores envolvidos são importantes (STAKE, 2000).

Barros (2008) lembra que uma abordagem que permita uma compreensão adequada de um discurso requer antes de mais nada que ele seja analisado à luz do contexto linguístico e político no qual ele foi produzido e desenvolvido. À luz desta consideração, as técnicas de coleta de dados aplicadas no presente estudo foram a **observação**, as **entrevistas semiestruturadas** e o **exame de documentos**. A observação foi feita durante a imersão na Casa Fora do Eixo em São Paulo, no período de 22 a 24 de setembro de 2011, na qual procurei apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2006). O conteúdo das observações foi registrado por meio de anotações escritas, registradas em um diário de campo, e fotografias realizadas no local. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas de dezembro de 2010 a setembro de 2011 e tiveram como objetivo compreender a história da organização a partir dos relatos de seus participantes, assim como os significados atribuídos por eles às questões de interesse da pesquisa (GODOY, 2006).

Ao todo, foram realizadas vinte entrevistas. Destas, onze foram entrevistas semi-estruturadas, as quais foram transcritas na íntegra. A duração das entrevistas variou entre uma hora, como a realizada com Gabriel Portela, no Observatório da Realidade Organizacional, e três horas como a realizada com Isis Mineira na Casa Fora do Eixo São Paulo. As duas primeiras entrevistas foram feitas com Atílio Alencar, em dezembro de 2010 e com Talles Lopes em março de 2011. Estas conversas ocorreram por ocasião de visita destes integrantes do FDE ao Observatório da Realidade Organizacional, na UFSC, em Florianópolis.

Ambas tiveram por objetivo obter uma visão geral acerca do Circuito, compreender seu processo de surgimento e as principais práticas de organização. Na entrevista com Talles, em março de 2011, formalizamos a realização da pesquisa, a qual foi devidamente autorizada por ele como representante do Circuito FDE. A partir dali, estabelecemos contato via e-mail com Carol Tokuyo, indicada por

Talles para auxiliar em nossa interação com o Circuito por ser uma das responsáveis pela UniFde.

Trocamos uma série de e-mails com Carol. As conversas, em sua maioria, visavam a obtenção de documentos internos do Circuito, aos quais nos foi concedido acesso amplo por intermédio do aplicativo *Google Docs*. Ali são disponibilizados uma série de documentos, dentre os quais analisamos as atas de reuniões do PAN, uma ata da frente ambiental Nós Ambiente, o regimento interno em vigor em 2011 e o regimento proposto em 2012, a carta de princípios, o banco de TECs, dois projetos de editais, o relatórios de atividades do FDE em 2011, o modo de organizar político, o modo de organizar estrutural, três artigos internos produzidos pelo FDE sobre o FDE. Assim, o exame de documentos permeou todo o desenvolvimento da pesquisa, incluindo documentos formais da organização, *sites* e blogs de coletivos, e-mails recebidos nas listas do Fora do Eixo das quais fiz parte, além de vídeos e conferências disponíveis na Internet e matérias de jornais e revistas. Sobre as listas de e-mails, fui cadastrada pelo pessoal do FDE em três listas: Coletivos FDE, PCULT e UNIFDE. Recebi mais de 1.400 e-mails por intermédio destas listas, nos quais foi possível acompanhar parte da dinâmica do Circuito que é eminentemente virtual.

Além disso, acompanhei as postagens de Pablo Capilé pelo *Facebook*”, por meio do qual recebia notícias diárias das atividades realizadas pelo Circuito. Também estabeleci algumas conversas com Carol Tokuyo, Dríade Aguiar, Isis Maria e Lenissa Lenza via *Google talk*, de forma que sempre que surgia alguma dúvida ou alguma questão nova sobre o Circuito, bastava acionar alguma delas pelo *Gtalk* e esclarecíamos muitas coisas em conversas breves.

A análise dos dados, em consonância com a perspectiva qualitativa, foi **interpretativa** e ocorreu ao longo e depois da coleta de dados, durante a qual entrei em contato com a realidade estudada e busquei descrever e compreender os fenômenos que me foram relatados pelos sujeitos do processo de pesquisa. De acordo com Godoy (2006), este tipo de análise é coerente com o estudo de caso qualitativo, devendo ser desenvolvida de forma concomitante e/ou cíclica com a coleta de dados. Nesta metodologia, a análise pressupõe uma atividade reflexiva por parte do pesquisador, a qual resulta num conjunto de notas que guia o processo de mover-se dos dados para o nível conceitual, sendo a manipulação dos dados eclética e não havendo regras estritas para o

desenvolvimento da análise, conferindo papel fundamental à criatividade do pesquisador (GODOY, 2006).

Conforme sugere Godoy (2006), os dados foram divididos em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo a conexão com o todo. Para isso, transcrevi as entrevistas em arquivos distintos, cada uma identificada com o nome do entrevistado. Após a transcrição, li e reli as entrevistas inúmeras vezes e categorizei os trechos considerados relevantes de acordo com um sistema derivado dos próprios dados (GODOY, 2006) e com a literatura desenvolvida no referencial teórico.

A partir da interação entre estas duas instâncias, defini categorias especificamente relacionadas à Teoria Política do Discurso e outras relacionadas às práticas organizacionais. Neste processo, considerei importante a perspectiva de Mattos (2006), para quem a entrevista é uma forma especial de conversação a qual, para ser compreendida, não pode ser restrita à análise léxica, relendo subjetivamente os fatos da comunicação. Há que se considerar o efeito da presença e das situações criadas por uma das partes sobre a outra e buscar um significado de ação para além do significado temático da conversação (MATTOS, 2006)

Na medida em que a leitura evoluía, os trechos das entrevistas foram sendo marcados com comentários que estabeleciam a relação entre o que o entrevistado dizia e o posicionamento teórico que eu adotei. As categorias oriundas da Teoria Política do Discurso foram estabelecidas a partir dos conceitos: articulação, prática articulatória, lógica de equivalência, cadeia de equivalência, deslocamento, ponto nodal, significante vazio. Já as práticas organizacionais emergiram da observação do próprio caso, tendo se revelado como importantes: a forma de tomar decisões, a forma de se comunicar, a organização do trabalho e a definição das responsabilidades, o financiamento das atividades, a convivência entre os membros, as tecnologias utilizadas pelo Circuito, o modo de organização estrutural e político, as práticas de remuneração e a relação dos membros com a organização.

A cada leitura surgiam novos comentários. Quando as entrevistas passaram a não trazer mais dados novos, foram consideradas prontas para a comparação, umas com as outras, para reunir os dados de acordo com as categorias. Neste momento, comecei a redigir o capítulo do caso ainda de forma bastante rudimentar, buscando uma articulação entre as falas dos indivíduos, a minha experiência durante a entrevista e os

conceitos teóricos que poderiam ajudar a explicar o fenômeno que eu estava observando.

Esta comparação, embora feita de forma mais enfática nesta fase do processo de pesquisa, permeou toda a análise dos dados para a formação das categorias e o estabelecimento de suas fronteiras, a atribuição de segmentos de dados às categorias e a sumarização dos conteúdos destas categorias, no sentido proposto por Godoy (2006). Nesta fase também utilizei outros materiais coletados, como os documentos internos da organização, entrevistas e documentários de domínio público, entre outros documentos mencionados anteriormente.

No entanto, apresentar as categorias separadamente de forma isolada acarretaria em grande perda para a compreensão do caso analisado, além de torná-lo mais restrito em termos de audiência. Para Richardson (1998), a pesquisa qualitativa deve poder ser lida, abrangendo e interessando a muitas e diversas audiências, de forma que o trabalho empregado durante meses e anos sobre uma pesquisa sirva para outros propósitos além de fazer alguma diferença na carreira do autor. A fim de apresentar a história do Fora do Eixo com a riqueza que a caracteriza na vida real, busquei apresentá-la por meio de histórias da minha vivência no estudo do caso.

Assim, optei por apresentar os dados de maneira a reuni-los a partir de critérios temporais, como o capítulo no qual conto o surgimento do FDE, e a partir da Teoria Política do Discurso como um todo, relacionando as categorias umas com as outras e com os dados que advieram do campo. As duas últimas seções que abordam o caso deram ênfase específica às práticas organizacionais que permeiam a organização política do Fora do Eixo. A preocupação, nesta parte de relato da pesquisa, levou em consideração a afirmação de Denzin (1998) para quem o autor, ao contar uma história, pretende articular um texto que recrie para o leitor o mundo real que foi estudado. Assim, os sujeitos, incluindo suas ações, experiências, palavras, intenções e significados são colocados dentro deste mundo à medida em que o autor apresenta suas experiências próximas e distantes, experiências pontuais e teorias científicas sobre ele (DENZIN, 1998).

Richardson (1998) desenvolve uma provocação, cujo argumento busca demonstrar que uma das razões pelos quais os relatos de pesquisa costumam ser chatos é que o nosso senso de ser é diminuído na medida em que somos homogeneizados pela nossa formação profissional por

meio de recompensas e punições, tendo como consequência a supressão das vozes individuais. Para a autora, temos sido encorajados a usar a onisciente voz da ciência e a visão de todo o lugar. Preocupada com esta tendência e alinhada aos princípios da Teoria Política do Discurso, procurei considerar como sujeitos da pesquisa tanto eu, a pesquisadora, como as pessoas entrevistadas, observadas e que construíram e constroem cotidianamente o caso em questão. Neste sentido, busquei caracterizar em detalhes os sujeitos participantes da pesquisa para facilitar uma compreensão mais aprofundada do fenômeno, para o que obtemos autorização formal de cada um dos entrevistados, embora as imagens deles tenham sido coletadas em sítios de domínio público na Internet.

Finalizando, gostaria de destacar que, devido a todas as implicações epistemológicas apresentadas anteriormente e da força da Teoria Política do Discurso, a observação do fenômeno no campo e a permissão para que as categorias de análise aflorassem deste processo tornou-se uma premissa relevante no contexto da pesquisa, acatando (e agradecendo) sugestões feitas pela banca por ocasião do exame de qualificação.

A explicação fornecida pela TPD para os fenômenos sociais implica na definição de alguns caminhos possíveis para a análise, de forma que não pudemos desconsiderá-los como ponto de partida neste trabalho. Assim, parti para o campo com o quadro de referência da TPD para, a partir dele, buscar práticas organizacionais desenvolvidas pelo Fora do Eixo nos diversos momentos de articulação política das diferentes demandas que ele representa.

O organizar que surgiu deste processo é um organizar híbrido e diverso, cuja descrição não poderia ser feita sob a ótica das teorias dominantes nos estudos organizacionais, carregadas de sentidos hegemônicos, conforme já discutimos. Assim, optamos pela não utilização de categorias organizacionais, descrevendo as práticas do Circuito da forma que elas acontecem para depois buscar na literatura as interlocuções e os confrontos com a teoria dominante.

Para isso, e em consonância com os pressupostos da Teoria Política do Discurso, passamos no capítulo seguinte à descrição do contexto histórico do surgimento do Circuito Fora do Eixo, dando ênfase a dois aspectos que tiveram particular influência sobre o processo: a mudança de postura do governo diante das políticas públicas

desenvolvidas para a cultura a partir do governo Lula, em 2002 e a transformação da indústria fonográfica na década de 1990.

4 A CULTURA E O CONTEXTO CULTURAL BRASILEIRO.

*“Madame diz que a raça não melhora
Que a vida piora por causa do samba,
Madame diz o que samba tem pecado
Que o samba é coitado e devia acabar,
Madame diz que o samba tem cachaça,
mistura de raça mistura de cor,
Madame diz que o samba democrata,
é música barata sem nenhum valor,
Vamos acabar com o samba,
madame não gosta que ninguém sambe
Vive dizendo que samba é vexame
Pra que discutir com madame.
No carnaval que vem também concorro
Meu bloco de morro vai cantar ópera
E na Avenida entre mil apertos
Vocês vão ver gente cantando concerto
Madame tem um parafuso a menos
Só fala veneno meu Deus que horror
O samba brasileiro democrata
Brasileiro na batata é que tem valor”
(João Gilberto)*

O conceito de cultura está longe de ser uma unanimidade, quer seja nos estudos acadêmicos, quer seja no uso popular. Migueles (2003) aponta que o termo cultura é visto como um imenso ‘guarda-chuva’ que abriga os mais diversos fenômenos, havendo tantos conceitos quanto usos necessários para eles e Laraia (2004) argumenta que embora os antropólogos sabiam de fato o que é cultura, divergem na maneira de exteriorizar este conhecimento.

A primeira definição de cultura que foi formulada do ponto de vista antropológico, afirma Laraia (2004), é atribuída a Edward Tylor, o qual afirma em meados de 1871 que “trata-se de um fenômeno natural, que possui regras e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise capazes de proporcionar a formulação de leis sobre o processo cultural e sua evolução.” (LARAIA, 2004. p.30)

Ainda no plano antropológico, Laraia (2004) afirma que as

concepções modernas de cultura podem ser agrupadas em duas grandes correntes: as que entendem cultura como um sistema adaptativo e as teorias idealistas de cultura. Apoiado no estudo de Roger Kessing, Laraia (2004) explica que as teorias que entendem **cultura como sistema adaptativo** partem do conceito de cultura como padrões de comportamento:

Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante. (LARAIA, 2004. p.59)

As teorias idealistas de cultura se subdividem em três diferentes abordagens, conforme explica Laraia (2004). A primeira entende **cultura como um sistema cognitivo**, é uma abordagem que vê a cultura como um sistema de conhecimento que “consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro da sua sociedade.” (LARAIA, 2004. p.61)

A segunda abordagem considera **cultura como sistemas estruturais**, tem como principal expoente o trabalho de Lévi-Strauss e entende cultura como “uma criação acumulativa da mente humana.” (LARAIA, 2004. p.61). Finalmente, a terceira abordagem entre as teorias idealistas aborda a **cultura como sistemas simbólicos**, desenvolvida por Clifford Geertz e David Schneider, segundo a qual cultura pode ser entendida como “um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções para governar o comportamento.” (LARAIA, 2004. p.62)

Coelho (1997, p.103) desenvolve que, em sua concepção mais ampla, cultura remete “à ideia de uma forma que caracteriza o modo de vida de uma comunidade em seu aspecto global, totalizante.” Já num sentido mais estrito, aponta o autor, o termo cultura diz respeito ao processo de cultivo da mente ou do espírito, relacionado a um estado mental ou espiritual desenvolvido; ao processo que conduz a esse estado, o qual engloba as práticas culturais; e aos instrumentos desse processo como as artes e outros veículos que expressam um estado de

espírito ou comportamento coletivo.

Esta distinção vai ao encontro do argumento de Botelho (2001), para quem a cultura pode ser analisada sob suas dimensões distintas, quais sejam a antropológica e a sociológica. A primeira coincidindo com o sentido geral apontado por Coelho (1997) e a segunda com o sentido estrito.

A cultura num sentido amplo, ou antropológico, diz respeito àquilo que se produz por meio da interação social dos indivíduos, seus modos de pensar e sentir, valores, identidades e rotinas. Neste âmbito encontra-se a definição da Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura - UNESCO para cultura, a qual afirma

Em seu sentido mais amplo, a cultura pode, hoje, ser considerada como o conjunto de traços distintivos, espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou grupo social. Ela engloba, além das artes e das letras, os modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, os sistemas de valores, as tradições e as crenças. (UNESCO, 1982, p.39)

Em documento mais recente, a UNESCO (2003), seguindo uma linha que já vem conduzindo desde meados dos anos 1980 (WERTHEIN, 2003) amplia ainda mais o conceito de cultura, colocando-o em uma relação direta com a ideia de desenvolvimento e entendendo cultura como “a dimensão simbólica da existência social de cada povo, argamassa indispensável a qualquer projeto de nação”, como “eixo construtor das identidades”, como “espaço privilegiado de realização da cidadania e de inclusão social” e, também, como “fato econômico gerador de riquezas.” (GIL, 2003. p.8)

Na dimensão estrita, ou sociológica, a cultura é vista em âmbito especializado e diz respeito à produção elaborada com a intenção de construir determinados sentidos e de alcançar um público específico, por intermédio de meios específicos de expressão (BOTELHO, 2001). Neste sentido, a cultura compõe um universo socialmente organizado mais visível e palpável que no sentido antropológico e diz respeito à expressão artística em sentido estrito, inscrevendo neste espaço a produção profissional e a amadora (BOTELHO, 2001).

Tais abordagens, de acordo com Coelho (1997, p.103) são desenvolvidas a partir de dois ângulos ou pontos de vista distintos, quais

sejam o *idealista* e o *materialista*. A visão idealista entende a cultura como “o índice formador global da vida individual e coletiva a manifestar-se numa variedade de comportamentos e atos sociais, mas de modo especial, em comportamentos e atos específicos e singulares (artes plásticas, teatro)”, enquanto a visão materialista, de inspiração marxista, entende a cultura em todos os seus aspectos, incluindo os relacionados às construções intelectuais, como reflexo de um universo social mais amplo e determinante. De acordo com Coelho (1997), a tendência é uma composição entre estes diferentes modos de entendimento da cultura, integrando-os em uma noção que remete à ideia de cultura como uma atividade determinada do ser humano, mas que não se restringe às práticas tradicionais como literatura, pintura, cinema, incluindo a cultura popular, a publicidade, a moda, o comportamento, entre outros.

É válido ainda destacar, conforme Coelho (1997), que esta concepção de cultura, entendida no sentido estrito-ampliado do termo como já foi mencionado, é predominante nas políticas culturais nos mais diversos países, partindo portanto de um conceito de cultura como sistema de significações ligados à representação simbólica das condições de existência, sendo alvo destas políticas mais a cultura que produz efeitos de discurso como representações da vida e do mundo, e menos a cultura que produz efeitos de mundo como a construção de casas e a organização política. Sampaio (2003) afirma que é esta concepção simbólica de cultura que está na base do que entendemos hoje e envolve aquilo que os homens criam, atribuem sentido, transformam e podem compreender.

De acordo com Durand (2001), existe uma pluralidade de interesses ativos na área cultural, envolvendo grupos, associações, organismos, revistas. Brant (2004) afirma que a cadeia produtiva do setor cultural é formada por inúmeros agentes, dentre os quais se destacam: criadores e produtores: artistas, criadores, produtores, técnicos, profissionais das esferas pública e privada; organizações culturais: centros culturais, fundações, organizações culturais públicas, privadas e do terceiro setor; empresas investidoras: empresários, profissionais de empresas envolvidos com o investimento em cultura; poder público: órgãos do governo e os profissionais da gestão pública de cultura, responsáveis pela formulação de políticas culturais; imprensa cultural: veículos de comunicação de conteúdo cultural, jornalistas e críticos do setor; meio acadêmico: estudiosos do tema; público de

cultura: todos que devem experimentar e vivenciar a cultura.

Estes atores se articulam naquilo que Simões e Vieira (2010) chamam de campo organizacional da cultura. Para os autores, a dificuldade em estabelecer os limites do campo da cultura é evidente, tendo-se em vista as configurações estaduais, locais ou federais, as quais podem ser conduzidas de maneiras distintas em concordância com as prioridades de cada instância. Neste sentido, a organização institucional da cultura reflete diferentes contradições administrativas e diferentes realidades no que diz respeito ao papel do Estado e à autonomia e participação da sociedade civil (SIMÕES e VIEIRA, 2010).

Diante deste cenário, Werthein (2003, p.14) afirma que

é preciso conhecer mais profundamente o processo de produção de bens culturais, compreender as práticas culturais, identificá-las, compreender a sua relação com os lugares, com a cidade, com o ambiente. É preciso conhecer os atores do processo cultural, seja na condição de produtores, de consumidores ou de gestores. É importante compreender as regras que regem suas relações, entre si e com a produção de cultura, sejam a legislação, as condições de formação profissional, suas organizações, suas interdependências.

Um levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE realizado em 2006 aponta a variedade de organizações que atuam no campo da cultura nos municípios brasileiros (IBGE, 2006). De acordo com este documento, 64,3% dos municípios possuem grupos ligados ao artesanato, 56,1% apresentam atividades de dança, 53,2% tem bandas, 48,8% tem grupos de capoeira, 47,2% contam com grupos de manifestação popular, o mesmo número possui iniciativas na área da música, 44,9% tem corais e o mesmo percentual descreve a existência de iniciativas relacionadas ao teatro, conforme de pode verificar na Figura 4 abaixo.

Conforme se observa na tabela, há uma grande variedade de iniciativas em torno da cultura nos municípios brasileiros. Porém, conforme aponta o relatório, os equipamentos culturais ainda são escassos, como no caso dos cineclubes, os quais entre 2005 e 2006 tiveram sua presença aumentada em 29,7%, e, no entanto, permanecem

restritos a 4,2% dos municípios brasileiros. A existência dos grupos teatrais teve um aumento significativo de 14%, atingindo 39,9% dos municípios que tem ao menos um grupo para essa atividade.

Figura 4 – Tabela com percentual de municípios com grupos artísticos, segundo a modalidade – 2001/2006

13 - Percentual de municípios com grupos artísticos, segundo a modalidade - 2001/2006				
Modalidade	Percentual de municípios com grupos artísticos (%)			Crescimento %
	2001	2005	2006	
Dança	-	53,2	56,1	5,5
Bandas	43,7	-	53,2	21,7
Musical	-	57,6	47,2	(-) 18,1
Manifestação tradicional popular	-	45,8	47,2	3,0
Coral	-	48,2	44,9	(-) 6,9
Teatro	-	34,9	39,9	14,3
Orquestras	5,6	-	11,5	105,4
Associação literária	-	10,5	9,4	(-) 10,5
Cineclube	-	3,2	4,2	29,7

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais 2001/2006.

Fonte: IBGE

A sobrevivência destas iniciativas no campo é constantemente desafiada, o que tem exigido formas alternativas de organização. Barbalho (2008) argumenta que movimentos organizados em torno da música (hip-hop, samba, afro-reggae, funk, mangubeat, carimbó) vêm descentrando a produção musical brasileira e desestabilizando as autoridades legítimas do setor. Os coletivos de artistas vem ganhando força nas grandes cidades brasileiras, estruturando-se de forma a questionar o Circuito dominante das galerias comerciais, museus e centros culturais (BARBALHO, 2008).

As produções midiáticas feitas por grupos marginalizados, minoritários, como mídia impressa, sonora, visual, audiovisual, interativa, também são citadas por Barbalho (2008) como movimentos num sentido contrário à forma dominante de se produzir cultura no

Brasil, possibilitando que diferentes expressões culturais tenham voz e vez. Barbalho (2008) afirma que a internet tem sido bastante explorada por esses movimentos, possibilitando que suas criações alcancem virtualmente todo o globo e se conectem em rede com movimentos afins.

Guimarães (2007) relata a experiência do Movimento Mangue, em Pernambuco, o qual rompeu com a lógica de exclusão/desigualdade que impedia muitas expressões culturais sem apelo comercial de sobreviverem, pressionando as forças políticas dominantes a mudar o foco das produções culturais de grandes eventos para manifestações culturais reveladas pelo Movimento Mangue.

Este contexto cultural é profundamente influenciado pela atuação do Estado, quer por sua intervenção direta, quer pelo repasse de responsabilidades para outros atores, como o mercado, por exemplo.

O Estado orienta suas ações pelas diretrizes de sua política cultural, a qual, de acordo com Coelho (1997, p.293) compreende um programa de intervenções que podem ser realizadas tanto pelo Estado, quanto por instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários, “com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas”. Neste contexto, política cultural é entendida como “o conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, a distribuição e o uso da cultura, a preservação e divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por elas responsável” (COELHO, 1997, p. 293).

Reis (2003, p.172) classifica que o Estado pode interferir no campo cultural como interventor ou produtor, produzindo bens e prestando serviços culturais diretamente, ou como regulador ou controlador, planejando, regulando, conduzindo e financiando ações que “delineiam o caminho a ser seguido pela iniciativa privada e respondem às influências de mercados e ações globais que tenham impacto no país.” Em ambas as modalidades, o Estado atua por meio da implementação de suas políticas culturais, criando instrumentos que possibilitem a sua execução e mantendo instituições culturais de caráter público e órgãos da administração (OLIVEIRA, 2007). Reis (2003) esclarece que, para a implementação destas políticas, o Estado pode usar diferentes estratégias como deduções e isenções, incentivos por leis, investimento direto, políticas de direitos autorais, desapropriação e

tombamento de imóveis, entre outros.

De acordo com Reis (2003), o conceito de política cultural foi introduzido em 1969 pela UNESCO, propondo aos governos que reconhecessem as ações culturais como intrínsecas às suas políticas públicas. No Brasil, afirma Barbosa (2007a, p.26)

a Constituição de 1988, nos seus artigos 215 e 216, representa um avanço no que se refere ao reconhecimento dos direitos culturais e do princípio da cidadania cultural. Estabeleceu-se que o Estado deveria garantir a todos o exercício dos direitos culturais e o acesso universal aos valores gerados. Para tanto, deveria apoiar, incentivar e valorizar as diferentes manifestações culturais. A exemplo de direitos consagrados, como os civis, políticos, sociais e econômicos, os direitos culturais foram alçados à condição de direito fundamental e ao reconhecimento da cultura em sua natureza material e imaterial. Entretanto, apesar de enunciar claramente o papel dos níveis de governo e da sociedade, o legislador foi omissivo quanto aos instrumentos para alcançar tais objetivos.

De acordo com Calabre (2007, p.11), uma política cultural atualizada “deve reconhecer a existência da diversidade de públicos, com as visões e interesses diferenciados que compõem a contemporaneidade.” Para Barbosa (2007a) as políticas públicas são conjuntos de ações, e de omissões, conduzidas de forma planejada e coordenada, as quais visam modificar ou manter a realidade nas diferentes áreas da vida social. Para o autor, a tendência atual das políticas culturais em muitos países, é o pressuposto de que “ao setor público não cabe produzir ou dirigir a cultura, mas fomentar a sua produção, a sua distribuição e o seu consumo, democratizando e proporcionando acesso à produção cultural.” (BARBOSA, 2007a. p.18)

Barbosa (2007a) explica que a área cultural é formada por duas modalidades de ações complementares e que se apoiam estrategicamente: a política de eventos e as políticas culturais *stricto sensu*. A primeira, esclarece o autor, “constitui-se em estímulo e condições materiais para ações. Em grande parte dos casos, são ações fragmentárias, desarticuladas, isoladas e sem muita continuidade, mas

que, bem manejadas, preenchem espaços importantes e têm efeitos multiplicadores significativos.” (BARBOSA, 2007a. p.19) Para Coelho (1997) a política de eventos designa um conjunto de programas isolados, tem caráter imediatista e eventualmente oportunista, sendo de fácil aplicação prática, bastando para isso a disponibilidade de recursos financeiros.

A política cultural, por seu turno, é um conjunto composto por políticas sistemáticas, institucionalizadas e com continuidade, afirma Barbosa (2007a). Nessa linha de ação, argumenta o autor, elaboram-se normas ou procedimentos que serão referência para outras experiências e realizam-se intervenções diretas no processo cultural.

Coelho (1997, p. 298) afirma que, segundo a ideologia, as políticas culturais podem assumir três perspectivas: dirigismo cultural, liberalismo cultural e democratização cultural. O “dirigismo cultural” é praticado principalmente por “Estados fortes e partidos políticos que exercem o poder de modo incontestado”, resulta em ações culturais baseadas no interesse do desenvolvimento ou da segurança nacionais.

O liberalismo cultural produz políticas que argumentam por modelos múltiplos de representação simbólica, e partem do pressuposto de que não necessariamente é dever do Estado promover a cultura e oferecer opções culturais à população (COELHO, 2003). Oliveira (2007) esclarece que, em geral, são políticas sem preocupações nacionalistas e que têm no mecenato privado seu principal instrumento.

As políticas de democratização cultural, por sua vez, baseiam-se no princípio de que “a cultura é uma força social de interesse coletivo que não pode ficar à mercê das disposições ocasionais do mercado” e, portanto, procuram estabelecer condições de acesso à cultura de forma igualitária, considerando-se uma diversidade de indivíduos e grupos (COELHO, 1997, p.299). Para Chauí (1995) a perspectiva da democratização da cultura é entendida de forma mais ampla, como direito à fruição, à experimentação, à informação, à memória e à participação.

Quanto ao objeto ao qual se dirigem as políticas culturais, Coelho (1997) distingue entre a atuação patrimonialista e a criacionista. As políticas patrimonialistas voltam-se para a preservação, o fomento e a difusão de tradições culturais antigas ou ligadas às origens do país, como o patrimônio histórico e artístico, e refere-se tanto ao acervo da história dos grupos dirigentes quanto às tradições e costumes das classes

populares. A atuação criacionista, por outro lado, refere-se à política cultural que promove a produção, distribuição e o uso ou consumo de novos valores e obras culturais (COELHO, 1997).

Quanto aos valores nacionais que as orientam, as políticas culturais são classificadas por Coelho (1997, p.297) como nacionalista, a qual “tende a privilegiar aquelas formas culturais consideradas autóctones, sejam de extração popular ou erudita”; pluralista, cuja orientação é aberta às manifestações culturais mais variadas; e a transnacional, a qual tende a privilegiar e valorizar as manifestações artísticas reconhecidas no Circuito internacional, sem preocupação com a proteção das manifestações nacionais.

Chauí (1995, p.11) afirma que as principais modalidades de relação do Estado com a cultura no Brasil até 1995 foram a liberal, a qual identifica cultura e belas-artes, as quais são vistas como privilégio de uma elite escolarizada e consumidora de produtos culturais; a do Estado autoritário, com o Estado se apresentando como “produtor oficial de cultura e censor da produção cultural da sociedade civil”; a populista, que manipula uma abstração denominada cultura popular, “entendida como produção cultural do povo e identificada com o pequeno artesanato e o folclore”; e a neoliberal, a qual identifica cultura e evento de massa, “consagra todas as manifestações do narcisismo desenvolvidas pela *mass media*, e tende a privatizar as instituições públicas de cultura deixando-as sob a responsabilidade de empresários culturais.

Botelho (2001) explica que é necessário haver uma delimitação da dimensão, antropológica ou sociológica, da cultura sob as quais as políticas públicas atuam, determinando o tipo de investimento governamental que se faz no campo. Para a autora, o universo da dimensão sociológica geralmente obtém maior atenção das políticas culturais, por ser composta por um Circuito organizacional específico, dotado de visibilidade concreta, enquanto a dimensão antropológica da cultura, a qual envolve o plano do cotidiano, não pode ser atingida pelas políticas culturais de forma isolada, exigindo atuação efetiva da sociedade.

No entanto, relata Oliveira (2007), as várias declarações e convenções elaboradas sob a coordenação da UNESCO a partir da década de 80 colocaram em evidência a preocupação com a dimensão antropológica na consecução das políticas culturais públicas e o

relacionamento do Estado com a cultura passou a ser percebido como a expressão da própria relação entre o Estado e a sociedade.

De acordo com Oliveira (2007, p.48),

a Conferência Mundial do México de 1982, que resultou na Recomendação da Década Mundial do Desenvolvimento Cultural, partiu do pressuposto de que a cultura é motor essencial do desenvolvimento. Ao conceituar desenvolvimento como sendo um processo que vai além do crescimento econômico, estando fundado no desejo de cada sociedade de expressar sua profunda identidade, aproximou-o profundamente do conceito antropológico de cultura.

Oliveira (2007) afirma ainda que, no período seguinte, os anos 90, as discussões que ocorreram em torno da relação dos Estados com a cultura passaram pela preocupação em preservar as identidades culturais, culminando na aprovação, em 2005, da Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO, fruto do amadurecimento de um longo período de intensas discussões sobre cultura e desenvolvimento e da constatação de que no mundo globalizado há um comércio desigual de bens e serviços culturais. Esta Convenção expõe claramente a necessidade de equacionar as dimensões antropológica e sociológica da cultura no planejamento de estratégias públicas de desenvolvimento no mundo globalizado (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Simões e Vieira (2010), até 2002 o Estado brasileiro formou uma diversidade de vínculos com a produção e com o consumo cultural, o que pode ser verificado na criação de leis que permitiram e impulsionaram a consolidação do papel central do mercado na cultura do país.

O próprio desinteresse do Estado nas questões culturais como fatores estratégicos para o desenvolvimento do país, em conjunto com as dificuldades financeiras que o assolaram por muito tempo, justificaram o surgimento das leis de incentivo que deslocariam de vez a capacidade de decisão e gestão da cultura para o mercado. (Simões e Vieira, 2010. p.229)

Tal perspectiva vai ao encontro do relato de Olivieri (2004), o qual avalia que o Estado assumiu a responsabilidade pela cultura até a década de 90, quando este se afasta de funções que eram suas no campo da cultura, adequando os serviços públicos às normas do mercado e passando parte de sua responsabilidade para a iniciativa privada com a formulação de políticas públicas e leis de incentivo fiscal para a área cultural.

Neste sentido, Carvalho e Andrade (2006) apontam que até a década de 90 o Estado vinha conduzindo à mercantilização as organizações culturais, por meio da forma como estabelece parcerias com o mercado, acarretando na tendência à burocratização destas organizações. A incorporação dos pressupostos do mercado e a adoção de um modelo empresarial de gestão por parte destas organizações não prescindem da atuação do Estado, uma vez que as políticas públicas para a cultura, historicamente, têm privilegiado uma tendência à homogeneização.

Tendo em vista a importância do Estado para o contexto cultural brasileiro, apresentaremos nos tópicos seguintes a dinâmica das políticas públicas para o setor cultural no Brasil, compreendendo o período que vai de 1920, época em que o setor começa a se institucionalizar no país, a 2010, encerramento do mandato do último Presidente da República, considerando o período histórico no qual este trabalho está sendo realizado.

4.1 Políticas públicas para cultura no Brasil no período de 1920 a 2001.

Iniciando a descrição da trajetória do setor cultural no Brasil, Simões e Vieira (2010) destacam a presença indígena, a colonização portuguesa, e a presença negra como origens da cultura brasileira e, em conjunto com a vinda da missão francesa em 1816, as origens do campo organizacional da cultura no Brasil.

Simões e Vieira (2010) argumentam que no início da década de 20, com os processos de industrialização e urbanização, uma movimentação da sociedade passa a ocorrer no repensar a cultura no Brasil o que, juntamente com o apoio do Estado teria promovido o surgimento da primeira configuração do campo organizacional da cultura no país: o campo da *cultura como identidade*.

Neste período, afirma Oliveira (2007), começa a definir-se uma distinção entre a cultura erudita e a cultura popular e a formação da identidade passa pelo entendimento de nação que Canclini (*apud* Oliveira, 2006) percebe como um conjunto de indivíduos unidos por laços naturais e irracionais, sem considerar as diferenças sociais entre os membros de cada nação. Na década de 20 também surge o movimento modernista, fruto de uma jovem intelectualidade preocupada em diminuir as distâncias culturais, cujos ideais levam à realização da Semana de Arte Moderna de 1922, que tinha como pressuposto a democratização da cultura através da aproximação entre cultura popular e cultura erudita (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Nascimento (2007), os estudos de cultura em sua relação com o Estado brasileiro apontam os anos 30, no governo de Getúlio Vargas (1930-1945), como a primeira intervenção estatal mais enfática neste campo, com as atividades voltadas para a cultura passando a ter uma presença estatal com ações em vários sentidos e com a criação de órgãos culturais importantes como o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), o Instituto Nacional do Livro (INL), o Serviço Nacional do Teatro (SNT), o Instituto Nacional da Música (INM) e o Instituto Nacional de Cinema Educativo (INCE). Barbalho (2007) destaca que estes espaços criados dentro do governo estavam inseridos na ótica do corporativismo getulista, cabendo ao Estado decidir que benefícios conceder e a quem.

Barbalho (2007, p.3) afirma que a mudança na condição da cultura no país neste período está vinculada à “construção institucional na área da cultura, ao fortalecimento de indústrias culturais, como a cinematográfica, a radiofônica, a editorial e a jornalística e o surgimento de nossas primeiras universidades”. A presença do Estado na cultura fora incluída na Constituição Federal de 1934 e reforça a importância que esta passa a ter como um tema de interesse do Estado (NASCIMENTO, 2007).

Percebe-se que neste período o Estado traz para si a responsabilidade pela definição do que seja cultura e do que deve ser produzido no país. A institucionalização do campo com o poder concentrado no Estado e a organização de uma indústria cultural nacional indicam uma formação hegemônica na qual a cultura é definida de cima para baixo, do Estado para o povo.

No período entre 1945 e 1964, aponta Nascimento (2007), não há registro da mesma dinâmica estatal para políticas culturais como no período anterior, mas percebe-se uma mobilização para realçar as diferenças entre o novo e o tradicional na cultura brasileira e, por outro lado, a indústria cultural se fortalece através do rádio, cinema e televisão. Simões e Vieira (2010) indicam que neste período o campo tem como bases o pensamento desenvolvimentista, o crescimento e o desenvolvimento de uma sociedade de consumo e o interesse do Estado, fatores que juntos constituíram o campo da cultura como ideologia. O Estado se retrai em sua atuação e a indústria cultural se fortalece, a hegemonia passa a ser compartilhada entre estado e mercado, que definem as diretrizes culturais no país.

Em resistência a isso, nas lacunas que esta hegemonia estabelecia, Oliveira (2007) relata que neste período surgem movimentos populares de resistência à industrialização, interrompidos em 64 pelo golpe militar, como os Centros Populares de Cultura (CPC), fortemente influenciados pelo marxismo, os quais procuram a cultura verdadeira e livre do colonialismo e entendiam que a cultura se fazia pelo povo. De acordo com Avelar (2011), o CPC, considerado pelo autor como o primeiro movimento de esquerda da cultura no Brasil, teve o grande mérito de instalar a produção cultural no interior da luta pela transformação da sociedade brasileira, tendo como eixo da intervenção o conceito de nacional-popular, ou seja, uma compreensão de cultura brasileira que afirmava que a arte nacional seria aquela que tivesse um caráter genuinamente popular.

Mesmo marcado pelo autoritarismo militar e ditatorial, a falta de liberdade de expressão e os excessos da censura, no período pós 1964, o Estado contribui de maneira significativa para o campo da cultura, tendo em vista que para os militares a cultura era uma esfera de legitimação do regime político (NASCIMENTO, 2007) e elemento central na garantia da nacionalidade (BARBALHO, 2007). De acordo com Barbalho (2007, p.5) o regime militar “dá continuidade ao pensamento sobre a cultura nacional estabelecido durante o governo Vargas, mantendo certa tradição conservadora e ligando um momento ao outro, fortalecendo a perspectiva hegemônica de que cultura é algo definido pelo Estado e pela indústria cultural, feita para o povo, e não pelo povo.

Guimarães (2007, p.61) relata que a euforia desenvolvimentista e a repressão aos sindicatos e partidos de esquerda empreendidos pelo

poder dominante, foram bastante ajudadas pelo “brilho platinado da indústria cultural brasileira moderna (principalmente a Rede Globo de Televisão)”. O governo lança mão, como um meio de legitimar o regime político, de tentativas de obter a adesão de artistas e intelectuais na gestão das políticas públicas (GUIMARÃES, 2007), buscando ampliar a cadeia de equivalência que sustentava a hegemonia estabelecida.

A criação, em 1966, do Conselho Nacional de Cultura e de outras organizações como a Empresa Brasileira de Filmes – EMBRAFILME, em 1969, a redefinição do papel do SPHAN, passando a chamar-se IPHAN, em 1970, o Conselho Nacional de Direito Autoral e o Centro Nacional de Referência Cultural, em 1973, a Fundação Nacional das Artes – FUNARTE, em 1976, o Conselho Nacional de Cinema – CONCINE, em 1976 marcam a forte intervenção do Estado no campo, que, na análise de Simões e Vieira (2010) assume uma configuração estratégica. Destaca-se também que em 1975 foi lançada a Política Nacional de Cultura (PNC), primeiro plano de ação governamental no país que trata de princípios norteadores de uma política cultural, objetivando a defesa e a valorização da cultura brasileira (BARBALHO, 2007).

Guimarães (2007) afirma que os anos 70 foram marcados por uma forte repressão à mobilização social e pelo fechamento dos poucos espaços de negociação, como sindicatos e partidos. A hegemonia do Estado definidor e executor das políticas culturais volta a perder sentido para alguns grupos, e restabeleceu-se um amplo movimento cultural contra a repressão, uma emergente “contracultura” que se alastra pelo país, recusando um lugar e uma cidadania regulados e restritos, sendo exemplos destes movimentos o Tropicalismo, encabeçado por Caetano Veloso e Gilberto Gil, e o Movimento Armorial, criado por Ariano Suassuna.

A partir de 1985, ocorre uma grande mudança na forma de atuar do governo, a qual tem como consequências profundas modificações no campo da cultura. Com a redemocratização do país, dois fatos marcam a gestão de cinco anos do presidente José Sarney: a criação do Ministério da Cultura – Minc, em 1986 e a criação da lei de incentivo à cultura, Lei 7505, denominada Lei Sarney, que concedia benefícios fiscais federais para as empresas que investissem em cultura.

esse aparato legal que inseriu a iniciativa privada no financiamento das atividades culturais, constitui-se num importante elemento de reconfiguração das políticas culturais no Brasil e teve reflexo significativo como política de governo para a cultura na década seguinte e na contemporaneidade. (NASCIMENTO, 2007. p.4)

Simões (2006) complementa que a presença dos estados também é impulsionada pela elaboração da Constituição Federal de 1988, onde seu papel é destacado e a questão cultural ganha uma dimensão legal (Simões, 2006).

Para Oliveira (2007), a Constituição reforça a responsabilidade do Estado com os direitos culturais e permite que os governos estaduais e municipais possam investir mais em cultura, culminando na implantação de estruturas de gestão semelhantes às federais, como secretarias e conselhos de cultura.

No entanto, a atuação centralizadora e determinante do Estado passa a ser compartilhada com a iniciativa privada, a qual passa a ser a principal financiadora das atividades culturais no país. A perspectiva hegemônica de cultura definida pelo Estado em conjunto com a indústria cultural ganha um novo agente, as empresas, que passam a ter poder de decisão no campo. Com isso há uma alteração na perspectiva hegemônica: o Estado não é mais o único tomador de decisões no campo cultural, as empresas passam a ter poder de tomada de decisão, pois são elas que financiam os projetos. A concepção de cultura muda, voltando-se para uma perspectiva de mercado, inclusive dentro do Estado.

Na análise de Simões (2006), o papel do governo Sarney significa uma retomada no desenvolvimento da área cultura, porém essa iniciativa não consegue se sustentar em razão da incapacidade do Estado em disponibilizar recursos financeiros e gerenciais para sustentar o setor. Isso culminaria na extinção da Lei Sarney em 1990, como parte de uma ação considerada como desmanche da estrutura voltada para a cultura, marca do governo Collor (1990-1992).

Montaño (2010) entende que o desmanche do Estado e a redução de sua atuação tem origem na visão neoliberal que se torna dominante na conjuntura global e que no Brasil, após a redemocratização, assume um caráter de reforma política, com vistas a tornar o Estado mais

“eficiente”, sendo que o discurso de ineficiência era forjado nesta mesma visão neoliberal. Isso porque, embora a Constituição de 1988 tenha representado um profundo avanço social, configurando um pacto que apontava para a construção de uma espécie de Estado de Bem-Estar Social, ela assume um caráter tardio, sendo aprovada no momento em que internacionalmente se questionava a intervenção do Estado, por meio da consolidação da corrente neoliberal nos países capitalistas centrais na década de 80, com ampla hegemonia internacional (MONTAÑO, 2010).

A perspectiva hegemônica, neste momento, enfatiza a redução do papel do Estado e, em consonância com ela, extingue-se no Brasil o Ministério da Cultura e outros órgãos federais ligados ao campo cultural, abrindo o caminho para atuação do setor privado na cultura (NASCIMENTO, 2007).

Apoiados em Laclau e Mouffe (2001) pode-se refletir que a política nacional é claramente influenciada pelo discurso neoliberal originado nos países centrais, havendo um alinhamento da atuação do Estado com a ordem hegemônica internacional, com consequências em diversas instâncias devido às reformas orientadas para o mercado (MONTAÑO, 2010). Em termos de políticas culturais, na prática o Estado deixa de ser o orientador e centralizador das definições e da operacionalização, abdicando de suas prerrogativas em tempos anteriores em nome de um elemento que passa a ser fundamental no campo a partir desta reconfiguração: o mercado.

Para Simões e Vieira (2010), a redemocratização, o esgotamento financeiro do Estado e a consolidação de um mercado contribuem para o surgimento da configuração do campo da cultura como mercado, caracterizando a nova ordem hegemônica neste campo. Neste sentido, a consolidação de um sistema onde as relações de mercado passam a ser centrais acaba resultando na criação da Lei Rouanet, afirma Simões (2006), redirecionando a capacidade gerencial e de decisão na área da cultura do Estado para o mercado. Para Nascimento (2007), a lei configurou-se como um aperfeiçoamento da extinta Lei Sarney, da década anterior.

Segundo a análise de Guimarães (2007), a lei Rouanet estabelece um arcabouço legal a partir do qual se criou uma estrutura de participação das entidades representativas dos setores culturais na seleção de projetos, tais como Comissões e Conselhos que avaliam os

projetos, num padrão de relações aparentemente mais democrático. No entanto, afirma o autor, como a decisão final ficava a cargo das empresas, não se pode considerar que o mecenato estabeleceu um padrão mais democrático, e sim mercadológico.

Já o governo seguinte, assumido por Itamar Franco em 1992, traz, na visão de Nascimento (2007), a tentativa de reorganização do setor cultural no Brasil, com a recriação de órgãos como o Ministério da Cultura, a Funarte, o Iphan e a Biblioteca Nacional. Estas ações apontavam para uma mudança de procedimentos e novas orientações para o setor cultural, porém acabaram por reafirmar o crescente papel do mercado (NASCIMENTO, 2007).

A criação da Lei do Audiovisual, em 1993, segue a mesma lógica de atrair para a produção cultural a presença do empresariado com investimentos para o campo da cultura brasileira (SIMÕES, 2006; NASCIMENTO, 2007). Para Sarkovas (2005) este

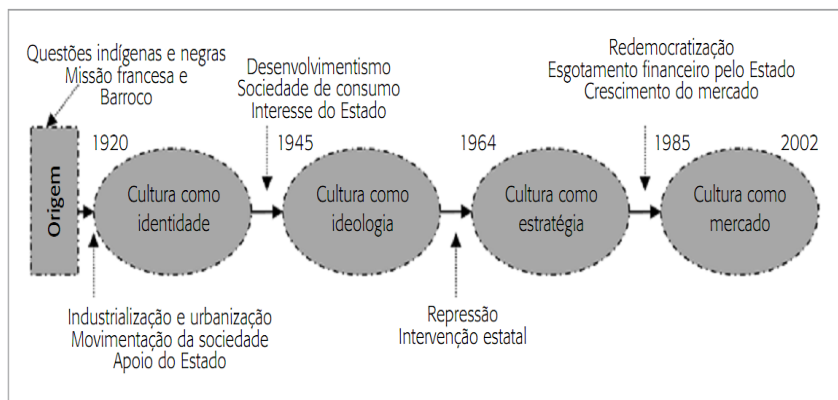
foi o marco decisivo na cronologia da condenação do financiamento cultural público ao inferno do incentivo fiscal. Itamar Franco promulgou um dispositivo que autorizava não só abater integralmente o valor investido na aquisição das cotas como ainda lançá-lo como despesa, reduzindo, indiretamente, mais impostos. (SARKOVAS, 2005, p.1)

Ao longo dos oito anos que durou o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) assistiu-se à entrada em cena de empresas como patrocinadoras do sistema cultural, aproximando atores anteriormente tidos como antagônicos, pertencentes aos distintos campos da economia e da cultura (NASCIMENTO, 2007). Simões (2006) aponta que no segundo governo FHC se percebe alguma atuação do Estado, já fruto de uma pressão do mercado, na tentativa de profissionalizar o setor, o que é feito sem uma política de continuidade e de forma pouco planejada. A autora também sinaliza que neste período começa a haver maior participação de organizações da sociedade civil, principalmente ONGs, e de centros culturais, estes últimos geralmente ligados a organizações como bancos e empresas de telefonia, representando a forte influência do mercado no campo, tanto em relação ao que deve ser patrocinado quanto à forma de acesso a essas manifestações. Neste período a visão de Estado mínimo acompanhada

pela política de incentivo fiscal reforçam a submissão da cultura à lógica do mercado (BARBALHO, 2007).

A figura 5 sintetiza esta evolução cronológica das diferentes configurações no campo da cultura no Brasil até 2002.

Figura 5. A história do campo organizacional da cultura no Brasil 1920-2002.



Fonte: SIMOES, J. VIEIRA, M. A influência do Estado e do mercado na administração da cultura no Brasil entre 1920 e 2002. **Revista de Administração Pública**. v.44. n.2. p.215-237. mar-abr, 2010.

De acordo com Simões e Vieira (2010), a principal característica do campo desde meados da década de 80 é a influência do mercado e seu papel como decisor e patrocinador, destacando que essa capacidade de decisão parece ter sido outorgada pelo próprio Estado.

4.2 Políticas públicas para cultura no Brasil no período de 2002 a 2010.

Analisando as transformações do campo organizacional da cultura no Brasil até 2002, Simões e Vieira (2010) afirmam que foi construída no país uma hierarquização cultural, de forma que as questões populares que inspiraram as primeiras iniciativas institucionais no campo não abriram caminho para a valorização da cultura do povo, nem possibilitaram a abertura de espaços de participação para a população como um todo.

Pelo contrário, com o passar do tempo, parece ter se solidificado uma grande distância entre as manifestações tipicamente originadas da realidade popular e a cultura oficial do Brasil. Aquela cultura definida ora pelas elites, ora pelo Estado, deveria ser entendida e consumida por toda a população. Talvez no caso brasileiro a defesa dessa abordagem não seja declarada abertamente, já que muitas vezes ao longo da história do campo, parece ter sido defendida a ideia de uma cultura popular. Mas o que fica claro diante dos fatos e da prática dos atores é que essa cultura popular seria algo criado para o povo, e não pelo povo. Em alguns momentos ela teria sido minimamente tolerada ou ainda apropriada como fonte de inspiração ou produto. Diante de um discurso ilusório de igualdade social e aparente e desregulada parceria público-privada, o campo da cultura parece estar cada vez mais distante de um cenário para o desenvolvimento e cada vez mais próximo de uma realidade de cultura como negócio. (Simões e Vieira, 2010. p.233)

No período posterior, a chegada da esquerda ao poder com os dois mandatos de Luis Inácio Lula da Silva, deflagra uma série de modificações na postura do governo diante do campo. Oliveira (2007) relata que em 2003 o governo Lula assumiu o compromisso de tratar a cultura como política de Estado e a cultura passou a ser vista como uma política estratégica para a emancipação da sociedade brasileira.

Para Barbosa (2007a), o governo Lula propõe-se a alcançar importantes metas na área cultural: a configuração de um sistema nacional de financiamento, a construção de uma política cultural de envergadura nacional e, finalmente, a democratização cultural. Para isso, amplia-se o conceito de cultura para abarcar as seguintes noções: a cultura como belas-artes, o qual abrange a ideia de cultura como formação intelectual e atividade volitiva humana; a cultura como experiência, que num sentido antropológico considera o espaço de exercício da vontade e de ampliação das capacidades individuais e sociais; a cultura como atividade econômica, que diz respeito ao potencial econômico das atividades culturais, capazes de gerar lucros

para as empresas, captação de recursos para países exportadores de bens e serviços culturais e possibilidades de emprego e renda; e, finalmente, a cultura como espaço de intervenção política, segundo a qual as intervenções do poder público pretendem retomar a questão da preservação da autonomia do campo artístico e da democratização da cultura (BARBOSA, 2007b).

As transformações que passam a ocorrer na atuação do Estado na área cultural tendem a descentralizar as iniciativas voltadas à cultura e a abrir o campo para a disputa do significado do que se entende por cultura no Brasil. De acordo com Rubim (2010), a abertura conceitual e prática do governo com relação à noção de cultura no país significa o abandono da visão elitista e discriminadora de cultura, representando um contraponto ao autoritarismo estrutural marcado historicamente e deslocando o foco do Estado dos criadores culturais para a sociedade brasileira, demarcando assim uma nova relação política que se quer instituir no campo cultural brasileiro.

Avelar (2011) entende que o Ministério da Cultura sob Gilberto Gil e, depois sob Juca Ferreira, revoluciona a compreensão de cultura que tinha a esquerda brasileira, tratando a produção cultural em diálogo com as novas tecnologias e compreendendo que não é papel dos sujeitos políticos estabelecer distinções entre uma cultura autenticamente brasileira e uma que a princípio não o seria, incorporando as lições do tropicalismo.

Além disso, o MinC Gil / Juca abandona de vez o dirigismo tradicional da esquerda e, ao invés de trabalhar com a ideia de “levar” cultura à sociedade, estabelece, com o projeto dos Pontos de Cultura, uma concepção nova e revolucionária: a cultura já está sendo produzida pelos sujeitos sociais. O que há que se fazer é criar teias, redes, possibilidades de circulação. (...) Com uma multiplicidade de fóruns, consultas públicas, congressos e encontros, o Ministério gera uma massa crítica que se sente cada vez mais incluída, cada vez mais agente do movimento vivo da política cultural. Erros aconteceram, limitações houve, e nem tudo foi bem feito. Mas não há dúvidas de que a gestão Gil / Juca abre um outro paradigma nas relações da esquerda com a política cultural. (AVELAR, 2011. p.1)

Esta mudança de perspectiva em relação aos períodos anteriores está, na visão de Barbalho (2007), na pluralização da questão identitária, tornando-se comuns nos documentos e falas oficiais o uso no plural de palavras como política, identidade e cultura, ao encontro do que Chauí (2007) aponta multiplicidade cultural, considerada pela autora como solo de qualquer proposta política que se pretenda democrática.

É importante, no entanto, destacar que o novo discurso adotado pelo governo em torno da cultura surge em um contexto no qual a Organização das Nações Unidas Para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) se destaca com ações de coordenação e dinamização de um trânsito simbólico e discursivo transnacional neste campo, envolvendo governos, organizações não governamentais e grupos políticos (ALVES, E., 2010). Para Alves E. (2010), a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, de 2001, e a Convenção sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, de 2005, são resultado de um longo processo de normatização, oficialização e dilatação do conceito de cultura no âmbito da UNESCO, permitindo que o conceito de cultura e sua temática penetrassem o conceito e a temática do desenvolvimento. A Convenção de 2005, especificamente, tornou-se um instrumento jurídico internacional, com força de lei, criando direitos e deveres (ALVES, E. 2010).

Assim, as mudanças discursivas operadas pelo governo brasileiro por ocasião da mudança de governo em 2002 são profundamente influenciadas pelo contexto internacional dos debates sobre cultura, em especial por um de seus organismos mais poderosos: a UNESCO, a partir do que se pode refletir que a abertura conceitual e prática em torno do conceito de cultura levada a cabo no Brasil é fruto de uma abertura do conceito na própria ordem hegemônica, a qual ao enfatizar o tema do desenvolvimento passa a enfatizar também a perspectiva econômica e mercadológica da cultura. É como reflete Leite (2005) acerca da transformação de espaços de centros antigos de diversas cidades em patrimônios nacionais, afirmando que esta operação acresce uma dimensão mercadológica a estes espaços, uma vez que a racionalidade da preservação tem seu foco direcionado para as práticas que possam agregar valor aos bens culturais.

Alinhado à perspectiva hegemônica internacional que compatibiliza cultura e desenvolvimento e prioriza a valorização da

diversidade das manifestações culturais, Gilberto Gil estabeleceu uma agenda política baseada nos eixos econômico, identitário e de inclusão social e cidadania (OLIVEIRA, 2007), com a preocupação em trabalhar com múltiplas manifestações culturais em suas variadas matrizes étnicas, religiosas, de gênero, regionais, entre outras (BARBALHO, 2007).

De acordo com Guimarães (2007), a primeira ação desse governo na área da cultura foi em 2002, com a construção e divulgação do documento que congregava propostas e diretrizes para gestão dessa área, o texto “A imaginação a serviço do Brasil”, no qual constavam os elementos conceituais da construção do Sistema Nacional de Cultura (SNC), o qual passa a ser implementado em 2003.

No primeiro semestre de 2004, o tema central da agenda política da área cultural ainda era a construção do Sistema Nacional de Cultura e do Sistema Nacional de Informações Culturais. Nesse período, o governo promoveu também a formulação de editais com critérios para o financiamento de projetos de diversas áreas e segmentos culturais, tendo como referência a reorientação de prioridades políticas do Ministério da Cultura (MinC) (BARBOSA, 2007b).

Concebido a partir de debates entre os secretários de cultura dos estados, Distrito Federal (DF) e municípios para definição de uma agenda de planos e ações públicas da cultura em todo o país, o SNC é um sistema efetivamente nacional em que cada ente criaria o seu próprio sistema (federal, estadual e municipal) (GUIMARÃES, 2007). Nos discursos sobre o sistema, afirma Guimarães (2007), o governo enfatizou que a viabilização do sistema de cultura dependeria da participação da sociedade civil na definição das prioridades e no controle e acompanhamento das metas.

Na operacionalização das ações,

a implantação do SNC dependeu da instituição do Sistema Federal de Cultura (SFC), da emenda constitucional que estabelece o Plano Nacional de Cultura (PNC) e da adesão dos estados e municípios na assinatura do protocolo de intenções, que estabelece condições e orienta a instrumentalização necessária para implantação do SNC. (GUIMARÃES, 2007. p.143)

O Sistema Nacional de Cultura (SNC) pressionou estados e municípios pela estruturação de instituições culturais e desenvolvimento de mecanismos próprios de financiamento (OLIVEIRA, 2007) e incluiu na construção das políticas públicas o reconhecimento de outras formas de participação que começaram a ser gestadas pelos movimentos culturais (GUIMARÃES, 2007).

No entanto, em sua análise. Guimarães (2007, p,148), afirma que Não se pode inferir que o SNC desencadeou mudanças nas posições de poder, mas que foi um importante elemento/evento discursivo na construção histórica do campo. Na prática o SNC representou a mudança na discussão das regras do jogo (objetivas) de construção das políticas públicas de cultura, possibilitando mudanças nas posições e arranjos de poder no campo.

É importante também ressaltar que mesmo estando em andamento, a adesão de estados e municípios ao SNC vem crescendo de forma representativa. De acordo com dados do MinC, até o ano 2010 apenas o estado de Santa Catarina e 363 municípios brasileiros haviam firmado acordo com o Minc (MinC, 2011b). Em maio de 2012 já eram 18 estados e 959 municípios, demonstrando que tem havido uma evolução em termos quantitativos nas adesões ao sistema. Um dos possíveis entraves para a ampliação deste quadro é que o SNC foi aprovado em primeiro turno na Câmara dos deputados recentemente, em fins de maio de 2012. Segundo o MinC (2009c) esta aprovação é fundamental para garantir juridicamente a implementação do Sistema Nacional de Cultura, com definição da sua natureza, objetivos, princípios, estrutura e componentes. O passo seguinte será a aprovação do projeto de lei que regulamentará seu funcionamento.

Um dos aspectos considerados mais importantes deste governo foi a ampliação dos espaços de participação dos mais diversos grupos sociais na definição de rumos e caminhos para as políticas públicas em cultura, com a reformulação do Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC) e a criação de câmaras setoriais (OLIVEIRA, 2007), além da realização de uma série de consultas e fóruns com participação de diversos segmentos da área artística e da sociedade em geral (CALABRE, 2007).

Para Rubim (2010) esta é uma característica evidente do governo em análise:

A interlocução com a sociedade concretizou-se através de uma assumida opção pela construção de políticas públicas. Elas emergem como marca significativa das gestões ministeriais de Gil e de Juca. Proliferam encontros; seminários; câmaras setoriais; consultas públicas; conferências, inclusive culminando com as conferências nacionais de cultura de 2005 e 2010. Através destes dispositivos, a sociedade pôde participar da discussão e influir na deliberação acerca dos projetos e programas e, por conseguinte, construir, em conjunto com o Estado, políticas públicas de cultura. (RUBIM, 2010. p.16)

Esta evidência na participação perpassa uma série de programas e projetos desenvolvidos pelo MinC, o que, recorrendo a Laclau e Mouffe (2001), evidencia a aplicação do termo como um novo elemento da ordem discursiva vigente em torno da cultura. Uma forma evidente de participação foram as Conferências Nacionais de Cultura (CNC), consideradas espaços amplos de participação, no qual “representantes do Poder Público e da sociedade discutem e apresentam propostas para políticas públicas específicas, agrupando reflexões e contribuições nos âmbitos local, estadual e nacional” (SOTO et al, 2010).

A CNC

é a instância de consulta pública periódica do Conselho Nacional de Política Cultural que objetiva colher subsídios para a construção do Plano Nacional de Cultura e do Sistema Nacional de Cultura. A Conferência Nacional é a culminância de processos de encontros municipais, estaduais e macrorregionais. Cada etapa possui decretos que as valida perante a lei, regimentos internos que determinam o seu funcionamento e textos-base essenciais para nortear as discussões. (SOTO *et al*, 2010. p.33)

A primeira CNC, de acordo com Oliveira (2007), aconteceu em dezembro de 2005 e foi resultado de diversos encontros municipais,

estaduais e regionais que definiram diretrizes e escolheram delegados. Tendo aberto um canal de comunicação para ampliar a transversalidade da cultura, dando voz ao cidadão, às entidades e movimentos sociais (GUIMARÃES, 2007), as decisões da CNC passaram a nortear a realização do Plano Nacional de Cultura (PNC), o qual foi institucionalizado através de emenda à Constituição da República (art. 215, parágrafo 3º) e consiste num projeto plurianual de política cultural (OLIVEIRA, 2007). Guimarães (2007) considera a realização da 1ª Conferência Nacional de Cultura um dos momentos mais representativos do diálogo dessa gestão com a sociedade, na qual é marcante a participação de delegados de outras conferências (nos estados e municípios), inclusive de alguns que não eram alinhados politicamente com o governo federal.

Em 2009, relatam Soto *et al* (2010), teve início a II Conferência Nacional de Cultura, tendo como tema “Cultura, Diversidade, Cidadania e Desenvolvimento”. De acordo com as autoras, dentre as metas da II CNC estavam a adequação e a aprovação do Sistema Nacional de Cultura e a proposição de estratégias para o desenvolvimento cultural sustentável.

Para Soto *et al* (2010) a realização das CNC supera a tradição de ausência do Estado no campo cultural e, ao buscar promover uma articulação entre os três níveis de governo, colabora para uma maior institucionalização do campo no Brasil. Além disso, afirmam as autoras, “a realização das conferências suplanta a elaboração autoritária das políticas culturais, ao colocar a sociedade civil como a principal articuladora deste processo” (SOTO *et al* (2010, p.37)

A reestruturação do CNPC também é destacada por Guimarães (2007), pois inaugura uma nova lógica de participação, já que o Conselho adquiriu caráter consultivo e deliberativo, e os membros são selecionados por eleições nas três esferas, diferente da lógica de indicações praticada tradicionalmente. Soto *et al* (2010) explicam que o CNPC é uma instância permanente de natureza consultiva, normativa e deliberativa, integrado por representantes do governo e da sociedade.

Soto *et al* (2010) afirmam que a participação da população nas CNC e a reformulação do CNPC tem resultados práticos, pois o envolvimento dos cidadãos contribui para que os serviços prestados sejam mais eficazes e a comunidade intervém ativamente. No entanto, Guimarães (2007) destaca que existem limitações à participação

proposta pelo governo, principalmente devido à sobreposição da lógica burocrática ao processo de participação e à pressão por uma organização burocrática e hierárquica dos movimentos sociais para participar do Sistema Nacional de Cultura, o que parece estar em consonância com a noção hegemônica de organização, tradicionalmente associada à forma burocrática e gerencialista de organizar (PARKER, 2002).

Outro instrumento importante de política cultural no Brasil durante os dois mandatos do presidente Lula foi o Plano Nacional de Cultura (PNC), o qual, de acordo com o MinC (2011a), tem por finalidade o planejamento e implementação de políticas públicas de longo prazo voltadas à proteção e promoção da diversidade cultural brasileira. Para o governo, esta diversidade “se expressa em práticas, serviços e bens artísticos e culturais determinantes para o exercício da cidadania, a expressão simbólica e o desenvolvimento socioeconômico do País.” Claramente, tanto a finalidade do plano como seu entendimento do que seja diversidade, são profundamente influenciados pelas concepções difundidas pela UNESCO desde a década de 90, o que pode ser evidenciado no argumento de Reis (2010, p.56), cuja observação demonstra que os valores e conceitos do PNC são baseados “na ampliação do conceito de cultura, tomado em sua dimensão antropológica; no reconhecimento da cultura como um direito de todo cidadão; e nas responsabilidades do MinC enquanto órgão gestor e formulador de políticas públicas.”

Dentro deste contexto, são objetivos do PNC:

- fortalecimento institucional e definição de políticas públicas que assegurem o direito constitucional à cultura;
- proteção e promoção do patrimônio e da diversidade étnica, artística e cultural;
- ampliação do acesso à produção e fruição da cultura em todo o território
- inserção da cultura em modelos sustentáveis de desenvolvimento socioeconômico;
- estabelecimento de um sistema público e participativo de gestão, acompanhamento e avaliação das políticas culturais. (MinC, 2011a)

Avaliando o processo do PNC no governo Lula, Reis (2010) conclui que não se pode afirmar que houve uma efetiva participação

social na sua elaboração, tendo em vista que os grupos de trabalho formados nos processos consultivos não foram orientados a opinar sobre a estrutura do PNC, apenas sobre o conteúdo de seus eixos. Outro aspecto ressaltado pela autora refere-se à incapacidade do Plano em propor e visualizar mudanças efetivas para o setor cultural após a sua implementação, tendo em vista que a redação do documento não consegue traçar metas e objetivos claros para os dez anos de sua vigência.

Neste contexto, o Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva é frequentemente citado por analistas da área como um dos mais importantes programas da gestão Gilberto Gil (BARBALHO, 2007). A principal ação do Cultura Viva é o Ponto de Cultura com o qual,

através de um edital de seleção pública, o Minc apoia projetos culturais promovidos pela sociedade civil. O intuito é estabelecer uma rede entre estes pontos e o Estado de modo a promover o fluxo de informação, conhecimento, experiência. (BARBALHO, 2007. p.16)

O Programa Cultura Viva foi criado em 2004 pelo Ministério da Cultura, com a proposta de estimular as produções culturais já existentes e dispersas em todo o País, dando visibilidade a expressões que não eram até então objeto de política governamental. Os princípios que norteiam o principal projeto do Cultura Viva, o Ponto de Cultura, são autonomia, protagonismo e empoderamento da população. (LACERDA, MARQUES e ROCHA, 2010).

Os pontos de cultura são entidades reconhecidas e apoiadas financeira e institucionalmente pelo Ministério da Cultura, as quais desenvolvem ações de impacto sócio cultural em suas comunidades. Em abril de 2010, eram 2,5 mil instituições em 1122 cidades brasileiras, atuando em redes sociais, estéticas e políticas. (MinC, 2011a)

O MinC (2011b) esclarece que o Ponto de Cultura não tem um modelo único, nem de instalações físicas, nem de programação ou atividade. O que há em comum entre todos os pontos é a transversalidade da cultura e a gestão compartilhada entre poder público e comunidade.

Lacerda, Marques e Rocha (2010, p.114) explicam o funcionamento do projeto:

Por meio de um edital público, o Ministério seleciona instituições que já produzem atividades culturais independente de investimento do poder público. A partir de então, é assinado um convênio entre o governo e essas instituições, que passam a receber, durante três anos consecutivos, o valor de 60 mil reais/ano, num total de 180 mil reais.

Cada Ponto de Cultura tem a liberdade de indicar em que atividades serão gastos os recursos financeiros do convênio, possibilitando construir seu projeto dentro daquilo que deseja realizar, levando a certa variação das atividades realizadas pelos Pontos (LACERDA, MARQUES e ROCHA, 2010). Na visão dos autores, o Ponto de Cultura é o projeto de maior alcance territorial do Ministério da Cultura, propiciando, inclusive, uma base social e política de apoio à atuação do governo.

Em sua atuação prática, afirmam Lacerda, Marques e Rocha (2010), os Pontos de Cultura valorizam a cultura popular em detrimento de outras formas culturais, comprometendo parcialmente seu objetivo de universalidade. Outro aspecto destacado é a dificuldade no cumprimento das exigências legais impostas aos Pontos de Cultura, demonstrando uma inadequação do sistema legal a projetos como este (LACERDA, MARQUES e ROCHA, 2010).

Domingues e Souza (2009, p.13) avaliam que a técnica inovadora de implementação, de adesão e de gestão do Programa Cultura Viva tem, por um lado, o valor de combater parte do privilégio no acesso ao financiamento público às atividades culturais privadas, porém por outro guarda ainda “insuficiências na efetivação de uma rede econômica de distribuição e consumo entre seus destinatários e imensas dificuldades em incorporar os trabalhadores da área que não participam do mercado mais consolidado.” O mérito do programa, destacam os autores, está em reconhecer as classes populares como sujeitos de seu próprio processo de desenvolvimento.

Na avaliação de Rubim (2010), o Ministério da Cultura durante o governo Lula não deu a prioridade necessária ao debate político acerca do lugar contemporâneo do Estado no campo da cultura, considerando o autor que as poucas tentativas do Ministério de avançar neste debate foram tímidas e insuficientes.

Guimarães (2007) constata que dentro do próprio governo, analisando-se os dois mandatos, há mudanças no foco da política cultural, sendo que no segundo há um distanciamento do governo das demandas sociais. De acordo com o autor,

no primeiro governo havia uma ênfase do discurso em usar a cultura para resolver os problemas internos (exclusão, desigualdade, etc). No segundo programa há uma pressuposição de que os problemas internos estão resolvidos e as potencialidades culturais do país podem ser pensadas como um produto de exportação, que permitirá ao país chegar galgar uma posição privilegiada no cenário internacional (...). A ênfase na cultura como meio de solução das questões internas é ampliada para o contexto internacional, inserindo-a como uma alternativa econômica viável para desenvolver o Brasil. Pode-se inferir que essa mudança de ênfase no discurso, mesmo sem ter superado os problemas do contexto interno, e avanço na elaboração de estratégias de desenvolvimento com um olhar para fora indicam uma perda de sintonia do governo com as demandas sociais internas.(GUIMARÃES, 2007, p.157)

As dificuldades de participação são reforçadas no segundo mandato. Conforme aponta Guimarães (2007), a visão funcional e institucional da participação tornou-se preponderante, ocultando a dimensão política da gestão e participação, a qual, enfocada no plano institucional, carregou de formalidade as relações entre Estado e Sociedade e delineou um padrão de relações de participação mais burocrático.

Por isso na interação do Estado com a sociedade, identifica-se prioritariamente os agentes formal e hierarquicamente organizados, enquanto os outros agentes políticos como os movimentos sociais, que não usam a estrutura de representação fixa ou hierárquica, nem formalizada de organização, são desfavorecidos por essa ótica do processo de participação. Ao mesmo tempo em que o discurso propõe a ampliar o escopo e

qualidade da participação, produz outras limitações na relação Estado-Sociedade. (GUIMARÃES, 2007, p.167)

A dificuldade na execução dos instrumentos de participação e da incorporação das deliberações tomadas nas instâncias participativas precisa também ser vista sob a ótica da recente construção de um projeto participativo no país. Soto *et al* (2010, p.27) lembram que “em se tratando do Brasil, as dificuldades da população em lidar com a democracia podem ser reflexos da histórica formação colonial e escravocrata do País e da imbricada construção política do regime democrático”. As políticas públicas no País, lembram as autoras, foram quase sempre decididas de forma autoritária pelos poderes governamentais, com pouca ou quase nenhuma participação da sociedade civil, somando-se a isso a pobreza e as desigualdades sociais que também constituem barreiras à participação, tendo em vista que a privação dos plenos direitos cívicos, sociais e políticos impede a realização da cidadania plena.

Para Rubim (2010, p.22), a não modificação da estrutura de financiamento compromete as realizações do governo Lula, pois, segundo ele, “sem uma inversão radical na política de financiamento, as políticas de diversidade cultural e regional do Ministério são colocadas em xeque”, pois o predomínio das leis de incentivo não pode garantir que estas políticas sejam efetivamente praticadas.

Esta constatação não surpreende se a considerarmos no contexto de uma ordem hegemônica vigente, segundo a qual o campo da cultura está configurado como um mercado e mesmo as diretrizes internacionais voltadas à diversidade e identidade possuem um forte componente econômico e mercadológico. Assim, embora o conceito de cultura tenha sido dilatado e expandido, habilitando novas disputas, o novo governo não estabeleceu uma nova ordem hegemônica, predominando a atuação do mercado no financiamento às ações culturais e, conseqüentemente, mantendo-se este ente em posição privilegiada no campo.

4.3 O sistema de financiamento público à cultura no Brasil

O financiamento na área cultural no Brasil, afirma Barbosa (2007a) tem duas leis de referência. A primeira é a **Lei nº 8.313, de dezembro de 1991 – a Lei Rouanet** –, atualizada pelo Decreto-Lei nº

1.494, de maio de 1995, que criou o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), cuja implementação deu-se a partir de três pilares: o Fundo Nacional da Cultura (FNC); os Incentivos a Projetos Culturais; e os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficart).

A segunda é a de nº 8.685 – a **Lei do Audiovisual** –, de julho de 1993, modificada pela Lei nº 9.323, de dezembro de 1996, a qual segue a mesma lógica dos incentivos fiscais e se destina a projetos cinematográficos e a outros projetos da área do audiovisual.

Barbosa (2007a) explica que o sistema de financiamento cultural se dá por dois mecanismos: o *incentivo fiscal*, que faculta às pessoas físicas e jurídicas a opção pela aplicação de parcelas de impostos devidos para doação e apoio direto a atividades culturais; e os *recursos orçamentários*, nos quais estão inseridos os recursos destinados ao Fundo Nacional de Cultura. No Brasil, informa o autor, as principais leis referentes ao financiamento da cultura estão relacionadas à primeira modalidade e o maior volume de recursos aplicado na área também é oriundo dos incentivos fiscais, o que pode ser claramente verificado no Quadro 3.

Quadro 3. Dispêndios médios nos governos FHC e Lula.

Governos	Média anual		Relação incentivo/orçamento
	Orçamento	Incentivos	
FHC 1	464.129	457.833	- 1,4
FHC 2	464.142	565.261	21,8
Lula 1	435.935	580.508	33,2
Total	455.609	526.489	15,6

Fonte: BARBOSA, 2007a. p.214.

A partir dos dados do quadro, verifica-se que a média de dispêndios do governo com cultura vem caindo ao longo dos últimos três governos, tendência que não se modifica no governo Lula. A execução total média de recursos do governo Lula é menor nos dispêndios orçamentários do que nos anos FHC e maior nos recursos incentivados. Barbosa (2007a) analisa que as críticas contundentes ao financiamento via incentivo não foram suficientemente fortes para reformar as leis e seus vícios e algumas das suas vantagens seguem as mesmas.

Para Salgado, Pedra e Caldas (2010, p.92), “é visível a predominância da dedução de impostos como estratégia de política de financiamento público”, além de não haver diferença significativa na equação entre os valores investidos diretamente pelo governo e os valores arrecadados via renúncia fiscal, já que em 2003, o incentivo fiscal correspondia a 90% do valor total, seguido de 86%, em 2004, 85%, em 2005, e 86%, em 2006, valores semelhantes aos apresentados no governo FHC.

Oliveira (2007) afirma que nos dois mandatos do presidente Lula se manteve o predomínio do sistema de mecenato, mas que se ampliou o repasse direto a programas e projetos culturais através de editais, sendo marcante também uma preocupação em unificar as ações de todas as empresas públicas por meio de programas em parceria e de uma política de financiamento.

Neste contexto, destaca-se a chamada política de editais. Lacerda, Marques e Rocha (2010) argumentam que esse modelo buscou ampliar e diversificar o público atendido e dar transparência ao processo de financiamento, atendendo prioritariamente grupos e pessoas historicamente excluídas das políticas culturais. De acordo com os autores, a estratégia conseguiu regionalizar investimentos e multiplicar o número de beneficiados pela descentralização dos recursos, tornando as políticas culturais mais acessíveis a produtores e grupos culturais.

Em 2008, os recursos federais investidos através de editais chegaram a aproximadamente R\$ 159 milhões, 13 vezes maior que em 2002 e com um crescimento médio de 53% ao ano (MinC, 2009c). Naquele ano, 65 editais, apoiaram cerca de 3.700 iniciativas em todo o país, mas destes 65, apenas 19 foram editados pelo MinC, sendo que os demais foram de empresas estatais e instituições vinculadas (27) e dos pontos de cultura em parceria com os Estados (19) (MinC, 2009c). O gráfico 1 mostra a distribuição destes editais entre recursos do FNC e recursos oriundos de incentivo fiscal.

É importante destacar que, conforme mostra o gráfico, a maior parte dos editais também se refere a projetos financiados por meio de renúncia fiscal. Outro aspecto destacado por Lacerda, Marques e Rocha (2010) é que nem todos estão preparados para participar de editais, que, por mais simples que sejam, requerem algum conhecimento técnico em elaboração de projetos.

Gráfico 1 . Editais com incentivo fiscal x Editais FNC.



Fonte: Adaptado de Cultura em números: anuário de estatísticas culturais 2009. MinC, 2009d.

Apesar do cenário positivo criado com a política de editais, a diminuição no montante de investimentos do Estado em cultura só fez aumentar ao final do governo Lula (SALGADO; PEDRA; CALDAS, 2010). De acordo com os autores, em 2008 o volume de recursos para a cultura oriundos de incentivo fiscal representou 92% do montante total e, em 2009, significou 96%, ou seja, quase a totalidade dos meios de financiamento público.

Em 2010, o governo propõe uma nova lei de fomento à cultura, o Projeto de Lei nº 6722/2010, também chamado Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura (Procultura), o qual até 15 de maio de 2012, ainda não havia sido aprovado. O *site* do MinC (<http://blogs.cultura.gov.br/blogdarouanet>) noticia que o Projeto de Lei que trata do Procultura já passou pela Comissão de Desenvolvimento Econômico e de Educação e Cultura da Câmara dos Deputados e tramita atualmente na Comissão de Finanças e Tributação. Após ser aprovado

na Câmara dos Deputados, o projeto precisa ainda ser aprovado no Senado.

O Procultura amplia as possibilidades de obtenção de recursos para projetos culturais, por meio dos seguintes mecanismos:

- **FNC** – O Fundo Nacional de Cultura já existe na atual Rouanet, mas permite apenas doação de 80% do valor do projeto, com 20% de contrapartida. Com a Nova Rouanet, o FNC poderá fazer empréstimos, associar-se a projetos culturais e fazer repasse para fundos municipais e estaduais. Isso permitirá que o Fundo Nacional de Cultura se torne mais atrativo para produtores culturais e se transforme, verdadeiramente, numa alternativa para aqueles que não conseguem captar financiamento via renúncia.
- **Renúncia fiscal** – O mecanismo continua existindo, assim como a CNIC (Comissão Nacional de Incentivo à Cultura), que analisa os projetos. A única mudança é que, em vez de apenas ter duas faixas – de 30% e 100% – passa a ter mais quatro – 60%, 70%, 80% e 90%. A lei vai definir quais os critérios serão usados pela CNIC, que, além de analisar aspectos orçamentários do projeto, vai analisar em qual faixa ele se encaixa. O objetivo da mudança é permitir uma maior contribuição das empresas – hoje, de cada R\$ 10 investidos pela Rouanet, R\$ 9 são públicos – e permitir que projetos com menor atratividade de investimento tenham faixa de renúncia maior.
- **Ficart** – O Fundo de Investimento Cultural e Artístico também já existe. No entanto, nunca saiu do papel, por falta de interesse das empresas. A Nova Rouanet vai aumentar a atratividade, com maior dedução fiscal, para que seja uma alternativa atrativa para projetos com grandes chances de retorno financeiro.
- **Vale Cultura** - Grande novidade do projeto, o vale de R\$ 50 para trabalhadores vai, além de facilitar o consumo de bens culturais para 12 milhões de trabalhadores, injetar, pelo menos,

R\$ 7,2 bilhões por ano, o que é mais de seis vezes o montante atual da Rouanet. (MinC, 2009b).

Portanto, até a aprovação e efetiva adoção da nova lei, a estrutura de financiamento da cultura no Brasil no governo Lula não sofreu, na prática, mudanças significativas com relação aos governos anteriores, prevalecendo ainda as leis de incentivo como fonte principal de financiamento da cultura no Brasil. Barbosa (2007a, p.75) afirma que o sistema de financiamento não foi reformulado ao ponto de deslocar o eixo de atuação dos recursos incentivados para recursos orçamentários “que viabilizassem a reorientação de uma política baseada em eventos para outra, com base na requalificação de instituições permanentes de cultura.” (BARBOSA, 2007a. p.75)

De acordo com Nascimento (2007, p.11) a presença de empresas como patrocinadoras ou financiadoras do setor cultural consiste num fenômeno mundial, “resultado do modelo rotulado de neoliberal pelo qual os Estados reduziram seus investimentos nas áreas sociais e a cultura foi significativamente atingida.”

Para Andrade e Silva (2006), a transferência de competências para o setor privado implica na fragmentação de ações, na incapacidade de se efetivar o exercício do direito à cultura, favorecendo projetos que atendam aos critérios definidos pelo mercado. Barbalho (2007) explica que as leis de incentivo no Brasil propõem uma relação entre poder público e setor privado, na qual o Estado abdica de parte dos impostos devidos pela iniciativa privada. Esta investe recursos próprios na promoção de determinado produto cultural, tendo como contrapartida benefícios fiscais. A ideia, afirma o autor, é introduzir a cultura na esfera da produção e do mercado da sociedade industrial, criando um mercado nacional de artes. Como consequência, a rotinização e a intensificação do patrocínio corporativo às artes pressionaram o campo em direção à profissionalização de intermediários e à descoberta de novas possibilidades de lucro econômico nos mercados culturais (DURAND, 2001).

O investimento em cultura pelas empresas via renúncia fiscal, dá aos empresários a liberdade de escolha de qual projeto cultural patrocinar, o valor a ser empregado e mais importante, onde investir, sendo este último fator o responsável pela distorção dos recursos aplicados majoritariamente nas regiões Sul e Sudeste (NASCIMENTO,

2007). O resultado dessa liberdade, afirma Barbalho (2007), é que os criadores passam cada vez mais a ter que adequar suas criações à lógica mercantil, de forma que obtêm sucesso aqueles que se identificam ou estão submetidos ao pensamento e ao gosto dominantes.

Outra crítica bastante comum por partes dos artistas e produtores é a de que as empresas, mesmo com as facilidades financeiras e fiscais, só se interessam por projetos que tenham visibilidade midiática e/ou sucesso de público. Projetos em áreas tradicionalmente com pouca e nenhuma repercussão junto aos meios de comunicação e ao grande público, como as artes cênicas, ou os projetos de experimentação de linguagem, de qualquer que seja a área, encontram muitas dificuldades para captar recursos pelas leis de incentivo. (BARBALHO, 2007. p 11)

Sarkovas (2005) argumenta que muitos agentes culturais no Brasil não dispõem de referência histórica nem de informação sobre outros modelos de financiamento público, acreditando que as leis de incentivo são o único mecanismo possível de investimento de dinheiro público na produção não estatal. Por outro lado, discute o autor, a criação dessas leis foi fruto da atuação do próprio meio cultural, dentro do qual grupos de áreas artísticas sustentam politicamente as leis de incentivo para ter acesso a recursos públicos sem discuti-los na órbita do orçamento público e com o mínimo de interação da burocracia do Estado.

O próprio Ministério da Cultura aponta a incapacidade que a aplicação das leis de incentivo, em seu formato atual, tem de dar conta da diversidade cultural brasileira:

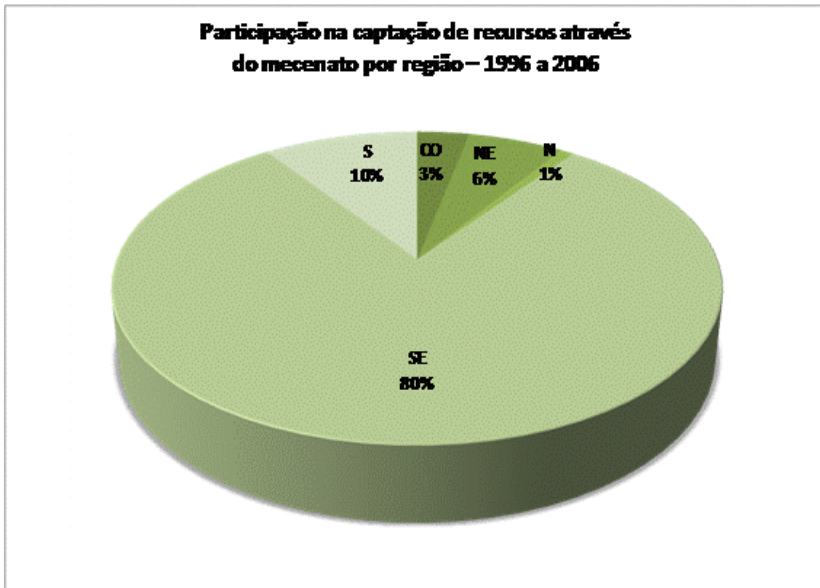
É intrínseco ao mecanismo de renúncia ser:

- Concentrador: de 2003 a 2007, 3% dos proponentes concentraram 50% do volume captado;
- Desigual: em 2007, as regiões Sul e Sudeste ficaram com 80% da verba captada. O Centro-Oeste ficou com 11%, o Nordeste com 6% e ao Norte restou apenas 3%.

- Baixa participação das empresas: De cada 10 reais captados, apenas 1 real é dinheiro privado. Os outros nove são de renúncia.
- Baixa percepção da aplicação de recursos públicos: Poucas vezes o cidadão tem conhecimento da atividade cultural que foi realizada com 100% de dinheiro público.
- Alto custo operacional e tempo de espera: Em 2007, apenas 50% dos projetos aprovados pelo ministério, conseguiram captação com as empresas. Mais de três mil projetos passaram pelo sistema de avaliação, consumindo tempo de trabalho dos funcionários do ministério e tempo de espera dos produtores, sem que chegassem a um fim com sucesso. Esse mesmo número –3 mil projetos aprovados sem captação– mostra que o mecanismo da renúncia é insuficiente para dar conta da diversidade de demandas da sociedade brasileira para a produção cultural. E mostra que é impossível fazer política pública apenas por meio da renúncia. (MINC, 2009a)

A desigualdade apontada pelo MinC pode ser verificada no gráfico 2, o qual demonstra o percentual que cada região do país conseguiu captar via recursos de incentivo. A partir dos dados do gráfico, pode-se afirmar que a região Sudeste é a que concentra o maior volume de recursos captados por meio de leis de incentivo à cultura no Brasil, enquanto a região Norte e a Centro-Oeste, por exemplo, praticamente não têm acesso a estes recursos. Esta constatação reforça o entendimento de um eixo dominante no contexto cultural brasileiro, claramente situado na região sudeste, com destaque para os estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, o chamado “Eixo Rio-São Paulo”, o qual é privilegiado por recursos públicos originados na dinâmica de renúncia fiscal, e também por recursos privados, tendo em vista a localização das grandes empresas que dominam a indústria cultural no país.

Gráfico 2. Participação na captação de recursos por região.



Fonte: Adaptado de Cultura em números: anuário de estatísticas culturais 2009. MinC, 2009d.

A visão do MINC vai ao encontro do que aponta Durand (2001, p.68), para quem é necessário discutir se os esforços da comunidade artística necessários para canalizar os recursos oriundos do patrocínio corporativo estão sendo recompensados com resultados, ou se ainda prevalece muita ilusão a respeito. “se a trabalhadora de encorajar centenas, milhares de artistas e produtores culturais a preparar projetos e muitas dezenas de técnicos de governo para recebê-los e avaliá-los esteja sendo correspondida por uma margem satisfatória de captação, ou se a maior parte desse esforço é mesmo “para inglês ver”. Os dados do Minc, neste sentido, são bastante desanimadores, demonstrando a grande diferença que existe entre o volume de recursos aprovado nos projetos e o volume de recursos que eles efetivamente conseguem captar junto ao empresariado:

Quadro 4. Recursos propostos x recursos captados 2000-2006.

Valores (R\$)								
Ano	Apresentado	Varição 1 (base 2000)	Aprovado	Varição 2 (base 2000)	% (aprov. / apresent.)	Captado	Varição 3 (base 2000)	% (capt. / aprov.)
2000	R\$ 2.096.754.439,53	-	R\$ 1.120.333.364,34	-	53%	R\$ 289.550.675,83	-	26%
2001	R\$ 2.337.432.191,34	11%	R\$ 1.013.147.495,75	-10%	43%	R\$ 341.700.795,06	18%	34%
2002	R\$ 5.426.887.844,68	159%	R\$ 1.574.446.198,78	41%	29%	R\$ 284.282.872,45	-2%	18%
2003	R\$ 2.567.322.170,75	22%	R\$ 1.455.057.544,45	30%	57%	R\$ 325.062.200,42	12%	22%
2004	R\$ 3.036.455.105,34	45%	R\$ 1.618.554.264,70	44%	53%	R\$ 357.509.863,22	23%	22%
2005	R\$ 6.398.297.414,02	205%	R\$ 1.773.340.266,86	58%	28%	R\$ 477.412.117,70	65%	27%
2006	R\$ 3.569.603.312,30	70%	R\$ 2.314.325.348,95	107%	65%	R\$ 532.883.538,81	84%	23%

Fonte: Anuário de Estatísticas Culturais 2009. MinC, 2009d.

Como se pôde perceber, no período de 2000 a 2006 o melhor desempenho em termos de captação ocorreu em 2001, quando se conseguiu captar 34% dos recursos aprovados pelo MinC para financiamento por intermédio de renúncia fiscal.

Para entender por que mecanismos tão insensatos persistem, afirma Sarkovas (2005), é necessário compreender que os incentivos fiscais injetam na área cultural do país mais de R\$ 700 milhões ao ano, configurando uma transferência de recursos públicos para a cultura inédita na história do país, irrigando também a produção independente. Além disso, ao tornar milhares de empresas guichês de repasse, as leis de incentivo diversificaram a produção cultural nacional, por mais que a concentração seja uma das críticas mais comuns ao sistema. (SARKOVAS, 2005)

Avaliando a postura do governo com relação à Lei Rouanet, Sarkovas (2005) afirma que a participação de diversas entidades nas discussões propostas pelo governo não obteve os resultados esperados e que “o Ministério da Cultura de Gilberto Gil se esforça para realizar mudanças que mantenham tudo como está.” Para o autor, a falta de plano estratégico e de ação desencadeou em diversas cidades do país um processo democrático de consultas para aprimorar a Lei Rouanet cujas pressões localizadas arrastam o final do processo e não apontam para nenhuma solução estrutural. Calabre (2007) afirmava que as mudanças propostas para a Lei nas discussões mencionadas não foram implementadas e Rubim (2010) afirma que até o ano de 2010 as reformulações ainda estavam em tramitação no Congresso Nacional, o que é corroborado pela Câmara dos Deputados (2012), cuja informação

esclarece, em 15 de maio de 2012, que a reformulação na lei Rouanet ainda não foi aprovada.

A partir da literatura analisada, fica evidente o papel central que as empresas vêm ocupando no campo cultural no financiamento dos projetos culturais e na definição dos projetos que serão financiados. Tal intervenção é possibilitada pela lógica implementada a partir das leis de incentivo fiscal, as quais continuam a ser a principal fonte de financiamento de projetos culturais no Brasil.

A forma como as empresas vêm ocupando este papel no campo passa por uma prática conhecida como Responsabilidade Social Corporativa. Segundo Cesar (2005), tais práticas demonstram que os empresários pretendem ampliar sua capacidade de domínio e direção, tentando, por um lado, ajustar políticas sociais a seus interesses particulares, e por outro, criar condições para a legitimação de um novo arranjo econômico, sócio-político e institucional, compatível com as transformações operadas na esfera da produção e da reprodução social. No âmbito do ideário da Responsabilidade Social Corporativa

o enfrentamento das sequelas da “questão social” deixa de ser objeto específico da atuação do Estado, antes considerado o ator privilegiado para tal fim, e passa a ser também foco da ação dos empresários, como parte da formação de uma outra cultura, alinhada aos novos padrões de organização da produção e dos mercados, que foram inaugurados pelas elites empresariais no contexto da reestruturação produtiva e da crítica neoliberal ao modelo estatal de gestão social. (CESAR, 2005. p.286)

Com diferentes orientações epistemológicas e teóricas, o tema suscita debates e vem recebendo críticas de diversos autores. Barcellos e Dellagnelo (2010) demonstram a centralidade da orientação utilitarista e funcionalista dos estudos desenvolvidos sobre RSC no Brasil, o que já era demonstrado por Garriga e Melé (2004) acerca do panorama internacional.

A principal questão que se coloca é a instrumentalização do conceito de Responsabilidade Social, circunscrevendo o assunto a mais uma forma de a empresa se relacionar com os diversos públicos interessados e, com isso, obter vantagens em termos financeiros, ganhos

de imagem e agregação de valor ao produto (GARRIGA e MELÉ, 2004; BARCELLOS e DELLAGNELO, 2010).

Soares (2004) explica que desde o início dos anos 70 o capital vem experimentando uma crise estrutural, a qual tem origem na lógica destrutiva e na incontrollabilidade do sistema sociometabólico do capital. Neste contexto, a autora argumenta que responsabilidade social corporativa surge como uma dupla resposta à atual crise vivenciada pelo capital: por um lado a empresa busca se tornar a instituição das instituições e, por outro, a mudança nos padrões da concorrência obriga as organizações a adaptarem seu processo de trabalho às novas exigências do mercado e a adequarem sua estrutura aos padrões de parceiros internacionais.

Na visão de Araújo (2006) a responsabilidade social da empresa é mais um meio para a reprodução ampliada do capital, pela ampliação e renovação da manipulação de trabalhadores, consumidores e comunidades carentes assistidas pelos projetos sociais corporativos, justificada por um aparente posicionamento ético e moral por parte da empresa. Para a autora, a responsabilidade social reforça e legitima os meios produtivos e o próprio sistema capitalista de produção de riquezas e de valores sociais. O mesmo ponto de vista é compartilhado por Martins e Silva (2008, p.1), para quem, “como uma prática inserida nas relações de produção capitalistas atuais, as ações socialmente responsáveis são eivadas de processos reificatórios e fetichizantes do real, sendo estrategicamente alinhadas aos interesses empresariais respectivos.”

Para Cesar (2005, p.277), a intervenção das empresas nas questões sociais no Brasil faz parte da rearticulação do empresariado no contexto do processo de reestruturação capitalista, “impondo a necessidade de fundamentos legitimadores, baseados na busca do consenso e em novas alianças de classes”. A redução do papel do Estado completa o contexto no qual o empresariado passa a realizar um conjunto de ações sociais para além de seus domínios tradicionais, ampliando o padrão histórico de sua intervenção, tendo em vista seus crescentes investimentos em ações comunitárias de natureza social.

Neste contexto,

A responsabilidade social das empresas cumpre um papel ideológico funcional aos interesses do capital, contribuindo para promover o desmonte do Estado e a reversão dos direitos sociais,

materializados através das políticas sociais públicas e financiados por um sistema de solidariedade universal compulsória. (CESAR, 2005).

Matten *et al* (2003) entendem que as empresas têm gradualmente atuado em direção a substituir a instituição mais poderosa quando se fala em um conceito tradicional de cidadania: o Estado. Enriquez (1997) amplia esta crítica, afirmando que as empresas tentam dar um sentido à sociedade, sob o argumento de suprir as deficiências das outras instituições, não somente o Estado, promovendo uma imagem de responsabilidade, pela qual a empresa deve se tornar cidadã, favorecendo a inscrição dos indivíduos no interior do corpo social.

... a empresa difunde uma visão do futuro social (estética, convivial e dinâmica), utiliza os meios para realizá-lo e, como consequência, cria os heróis positivos tais como os concebe. Ela se encarrega não somente do desenvolvimento econômico da nação, mas também do seu desenvolvimento social, psicológico e cívico. Nenhum dos domínios da vida lhe é, *a priori*, proibido, pois ela se considera com responsabilidade ilimitada. (ENRIQUEZ, 1997. p.10)

Em síntese, as críticas à responsabilidade social corporativa enfatizam que: a) as empresas atuam em benefício próprio e buscam auferir resultados financeiros por meio da prática social (JENKINS, 2005; FONTANELLE, 2006); b) a ética econômica não sinaliza um reenquadramento do mercado no social, mas, ao contrário, indica uma instrumentalização do social em proveito das formas capitalistas (SALOMON, 2007; FARIA, 2000); c) a responsabilidade social da empresa é mais um meio para a reprodução ampliada do capital, pela ampliação e renovação da manipulação de trabalhadores, consumidores e comunidades carentes assistidas pelos projetos sociais corporativos, justificada por um aparente posicionamento ético e moral por parte da empresa (ARAÚJO, 2006; MARTINS; SILVA, 2008); d) a solidariedade, articulada em meio ao discurso empresarial como valor agregado a produtos e serviços, deixa de ser um atributo das ações do indivíduo e passa a ser uma mercadoria comercializada, tornando-se

atributo de produto e realizada pela empresa, confirmando a centralidade desta na sociedade contemporânea e reificando o indivíduo ou a organização que recebe auxílio (UGLIONE *et al*, 2011; SOLÈ, 2004; ENRIQUEZ, 1997; EZEQUIEL, 2004); e) as ações de responsabilidade social não contribuem para o desenvolvimento dos países ou para sua sustentabilidade, não reduzem a pobreza e desviam as atenções para questões marginais, retirando o foco de preocupações políticas, econômicas e sociais realmente importantes (JENKINS, 2005; FRYNAS, 2005; FIG, 2005); f) a responsabilidade social das empresas cumpre um papel ideológico funcional aos interesses do capital, contribuindo para promover o desmonte do Estado e a reversão dos direitos sociais (CESAR, 2005; MONTAÑO, 2010).

Segundo Nussbaumer (1999), para obter os recursos oriundos das empresas, os agentes culturais são pressionados a exercer a autocensura ou a mudança da temática ou abordagem de determinado espetáculo para melhor adaptá-lo às exigências do financiador. Como resultado, tem-se uma prática de investimento em cultura na qual as regras de como devem ser feitas as trocas, de bens simbólicos por financeiros, são ditadas normalmente pelos detentores do poder econômico, beneficiando na negociação os representantes dos artistas que mais se identificam ou se submetem ao pensamento do setor economicamente dominante.

Gameiro, Menezes e Carvalho (2003) afirmam que, em virtude da busca por financiamento, percebe-se um aumento da competitividade no ambiente das organizações culturais, o que implica o surgimento de novos arranjos organizacionais que, por sua vez, procuram estabelecer padrões de atuação compatíveis com o novo cenário, permeado por valores mercantis, até então alheios a tais exigências. Dellagnelo e Silva (2005) demonstram que os financiadores tem como foco o resultado obtido pelo investimento nas organizações culturais em termos de visibilidade e publicidade, o que pode comprometer o rumo das atividades destas organizações quando elas se tornam mais perseguidoras dos objetivos dos financiadores do que das próprias finalidades que a fizeram surgir.

Schommer (2000) destaca que devido à representatividade econômica, a participação das organizações do mercado na construção de um novo pacto social não deve ser subestimada, mas também não se pode estabelecer elevadas expectativas sobre a participação das

empresas na solução dos problemas que afligem a sociedade, já que é difícil prever o quanto a movimentação das empresas no campo social pode impactar na realidade social do país.

Enfatizamos nas discussões apresentadas até aqui as transformações ocorridas na perspectiva hegemônica de cultura no Brasil ao longo das últimas décadas, apontando que, em consonância com a ordem hegemônica internacional a qual apregoava, em especial para os países em desenvolvimento, a necessidade da redução do Estado para se alcançar a eficiência na gestão pública, o Estado reduz significativamente sua atuação no campo, abrindo o espaço o espaço e até mesmo fomentando a atuação do mercado, notadamente por meio da criação das leis de incentivo,

A partir da chegada do Partido dos Trabalhadores ao poder em 2002, percebe-se que o campo da cultura passa por uma série de ajustes, principalmente no que diz respeito à dilatação do conceito de cultura e a inclusão de processos participativos na definição das políticas públicas para cultura no país. No entanto, embora à primeira vista este pareça um movimento de contestação da ordem hegemônica vigente, há um alinhamento deste discurso com o discurso hegemônico internacional, capitaneado pela UNESCO. Por intermédio de suas publicações, principalmente a Convenção sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, a qual assumiu caráter de lei no contexto internacional, a UNESCO vem pressionando governos de diversos países a adotar políticas e práticas condizentes com um conceito expandido de cultura, visando em especial sua compatibilização com os conceitos e a temática do desenvolvimento.

Outro aspecto importante que marcou a contingência sob a qual surgiu o Circuito Fora do Eixo foram as transformações ocorridas na indústria fonográfica na década de 90, assunto sobre o qual discorreremos na seção seguinte.

5 AS TRANSFORMAÇÕES NA INDÚSTRIA FONOGRAFICA NA DÉCADA DE 90: O LENTO DESLOCAMENTO DE UM GIGANTE.

*“Foi nos bailes da vida ou num bar
Em troca de pão
Que muita gente boa pôs o pé na profissão
De tocar um instrumento e de cantar
Não importando se quem pagou quis ouvir
Foi assim
Cantar era buscar o caminho
Que vai dar no sol
Tenho comigo as lembranças do que eu era
Para cantar nada era longe tudo tão bom
Até a estrada de terra na boléia de caminhão
Era assim
Com a roupa encharcada e a alma
Repleta de chão
Todo artista tem de ir aonde o povo está
Se for assim, assim será
Cantando me disfarço e não me canso
de viver nem de cantar”*
(Milton Nascimento)

A indústria fonográfica vem sofrendo uma série de transformações, de forma mais significativa nas duas últimas décadas. No Brasil, estas mudanças têm levado os diferentes agentes que atuam no contexto da música a se mobilizarem no contexto cultural, o que tem se revelado particularmente importante no cenário da produção musical independente. O processo de terceirização de serviços iniciado pelas empresas que compõem o chamado *mainstream* no cenário nacional, aliado à emergência, popularização e barateamento de novas tecnologias formam parte do contexto que favorece o surgimento de novas configurações organizacionais no campo da música, abrindo novas possibilidades de articulação no espaço da música independente.

De acordo com Vicente (2006), a indústria fonográfica brasileira está organizada a partir da perspectiva de atuação de dois grandes atores: as *majors* e as *indies*. As *majors* são gravadoras de atuação globalizada e/ou ligadas aos grandes conglomerados de comunicação existentes no país e tendem a operar com a difusão maciça de poucos

artistas e álbuns, baseando sua estratégia de atuação na integração sinérgica entre áudio e vídeo (VICENTE, 2006). Atualmente, esse grupo é formado pelas empresas transnacionais Universal (França), Warner (EUA), Sony/BMG (Japão/Alemanha) e EMI (Inglaterra), além da nacional Som Livre (VICENTE, 2006; NAKANO, 2010). A produção dos escritórios das gravadoras e das mídias concentra-se nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, o chamado eixo Rio-São Paulo, a partir de onde se dissemina aquilo que os brasileiros ouvem e veem (YÚDICE, 2011).

As *indies* são empresas de atuação predominantemente local, vinculadas normalmente a segmentos musicais específicos, que costumam atuar na formação de novos artistas e na prospecção de novos nichos de mercado. “Atualmente o termo se refere indistintamente tanto a pequenas gravadoras quanto a artistas que desenvolvem autonomamente a produção de seus discos” (VICENTE, 2006, p.2). A produção independente, geralmente associada à inovação e qualidade é feita por cerca de 300 gravadoras independentes em atividade no Brasil (NAKANO, 2010).

A estrutura do mercado de produção musical é dividida entre grandes empresas, que com grande poder econômico dominam a maior parte dos negócios, e pequenas e médias empresas, que embora frágeis, são consideradas por muitos como aquelas que inovam e procuram equilibrar interesses comerciais com qualidade artística. (NAKANO, 2010. p.628)

Esta estrutura é comum em muitos outros países. Na América Central, relata Yúdice (2011), a população e os artistas são ainda mais reféns dos conglomerados de comunicação e entretenimento dos Estados Unidos e do México, não havendo praticamente nenhum espaço para a distribuição da produção local.

Desde a década de 1970 as gravadoras internacionais dominavam quase completamente o mercado brasileiro (DARBILLY; KNOPP; VIEIRA, 2009; SEBRAE, 2008). Na década de 80, relata Vicente (2006), a indústria fonográfica passa a aumentar sua seletividade, racionalizar sua atuação, e reduzir elencos, marginalizando artistas menos imbuídos de sua lógica ou não classificáveis dentro dos segmentos de mercado que passa a privilegiar. É neste contexto que

uma cena independente surge “tanto como espaço de resistência cultural e política à nova organização da indústria, quanto como única via de acesso ao mercado para um variado grupo de artistas” (VICENTE, 2006, p.4). Apesar disso, as organizações mais representativas do setor foram responsáveis pela quase totalidade das vendas de 1979, sedimentando a posição dominante das multinacionais sobre as incipientes gravadoras brasileiras (DARBILLY; KNOPP; VIEIRA, 2009).

De acordo com Nakano (2010), a retração das vendas vividas pela indústria na década de 1980 foi superada devido ao final da recessão mundial e pela introdução da tecnologia digital e do novo padrão de suporte físico a ela associada, o *Compact Disk* (CD), cuja popularização levou a indústria a uma nova fase de crescimento das vendas, interrompida somente no início dos anos 2000.

A tecnologia digital também derrubou investimentos e os custos de gravação de matrizes, ao possibilitar o uso de computadores pessoais para estas tarefas, determinando expressiva queda nos investimentos, que passaram a ser acessíveis não só a empresas, como também para indivíduos, gerando uma nova onda de surgimento de estúdios e gravadoras independentes (NAKANO, 2010).

Para Vicente (2006), além do importante papel que a dramática redução dos custos de produção oferecida pelas tecnologias digitais exerceu nesse processo, destaca-se a estratégia de terceirização da produção adotada pelas grandes gravadoras. Marchi (2006) relata que na década de 90, para reverter o quadro de déficit da década de 80, as empresas transnacionais passaram a adotar um modelo flexível de gerenciamento da produção industrial substituindo a estrutura verticalmente centralizada de gerência pela em rede ou horizontal, arrendando boa parte da etapa de produção, adotando políticas austeras de gerência de catálogos e apostando em novas tecnologias que pudessem otimizar os lucros.

a maior parte das grandes gravadoras sublocou serviços como gravação, prensagem, gráficos e distribuição; passou a ter relações empregatícias mais “flexíveis” com seus artistas e equipes de produção; adotou a tecnologia digital, particularmente representada na adoção do suporte reprodutor compact disc (CD) como seu principal produto. (MARCHI, 2006, p. 172)

A partir deste momento, ocorre um deslocamento na forma como a produção musical era entendida no país até então e surge na década de 90 um amplo leque de produtores e selos independentes que, em função da existência de empresas especializadas como estúdios, fábricas de CDs e firmas de editoração eletrônica, podiam operar a partir de estruturas cada vez mais reduzidas, criando condições favoráveis para o ressurgimento de uma cena independente que se mostra vigorosa o suficiente para operar em tarefas anteriormente restritas à grande indústria como prospecção, formação e gravação de novos artistas (VICENTE, 2006).

Na opinião de Vicente (2006), além dos fatores tecnológicos que propiciaram esse ressurgimento, houve também uma crise qualitativa na indústria, a qual desde o final dos anos 80 vinha privilegiando o sertanejo e a música romântica, e demonstrava pouco interesse por segmentos como o rock e a MPB, ou por artistas que não fossem campeões de vendagem.

Em 1991, nomes como “Tim Maia, Tetê Spindola, Quarteto em Cy, Belchior, Guinga, Hélio Delmiro e Vinícius Cantuária só conseguiram gravar bancando o próprio trabalho. Paralelamente, selos independentes de diferentes pontos do país começavam a surgir com novos nomes do rap e do rock como Racionais MC’s (Zimbabwe), Raimundos (Banguela) e Sepultura (Cogumelo), entre outros. (VICENTE, 2006, p.9)

Em fins da década de 1990, com a reengenharia das grandes gravadoras e a estabilização econômica do país, o setor independente brasileiro começou a apresentar sinais de mudanças (MARCHI, 2006). O autor relata que as políticas de cortes tanto em elenco quanto em equipes de trabalhadores adotadas pelas gravadoras fizeram com que muitos artistas e profissionais migrassem para empresas independentes, sendo que algumas delas passaram a obter certo sucesso comercial e atenção midiática.

Surgia, portanto, a ideia de uma Nova Produção Independente (Bôscoli 2005), caracterizada pelo conjunto de gravadoras brasileiras que, desde fins dos anos 1990, surgiam no mercado fonográfico nacional. Se, por um lado, essa nova geração de

independentes retoma o esforço de revitalizar a produção nacional de discos, objetivo último de seus antecessores, por outro, mostra-se mais bem preparada profissionalmente para atuar no mercado de música brasileira. (MARCHI, 2006, p.177)

Na visão de Vicente (2006), o reforço da ideia da profissionalização evidenciava uma nova e mais pragmática relação entre independentes e mercado e uma compreensão compartilhada de sua lógica e realidade, devido ao fato de muitos dos novos proprietários de gravadoras haviam saído dos quadros das *majors*, e ao intenso relacionamento que passou a ocorrer entre *majors* e *indies*, sendo os contratos de distribuição sua forma mais frequente.

Além disso, aponta Vicente (2006), formar artistas para posterior repasse às *majors* era uma perspectiva para vários empresários atuantes nas *indies*. Como as primeiras tendiam a se concentrar nas áreas de divulgação e distribuição, criou-se uma espécie de divisão do mercado, onde caberia às *majors* viabilizar a divulgação e distribuição maciça de alguns produtos pinçados da produção independente que demonstrassem um maior potencial para transitar no Circuito nacional ou mesmo mundial (VICENTE, 2006). “Diferentemente do que ocorrera na década anterior, a oposição ideológica entre *majors* e *indies*, ou mesmo entre arte e mercado, pouco se fez presente em discursos e debates” (VICENTE, 2006, p.10)

Por outro lado, analisa Vicente (2006), a grande segmentação da produção verificada a partir dos anos 90 relacionava-se, também, ao fortalecimento da produção cultural desenvolvida em Circuitos autônomos de produção musical, nos quais a formação de uma rede de produção e distribuição cultural fora do âmbito das grandes gravadoras é impulsionada por fortes vinculações identitárias - comportamentais, geográficas, étnicas, religiosas, entre outras - e pelo acesso às tecnologias.

Foi a partir desses Circuitos – de caráter local, mas quase sempre legitimados por referenciais internacionais-populares – que surgiu significativa parte não só do que foi realmente inovador na produção musical brasileiras das duas últimas

décadas, como também alguns de seus maiores fenômenos de venda (VICENTE, 2006, p.11)

Na análise de Marchi (2006), a reorganização da indústria trouxe, em médio prazo, novos cenários para o mercado fonográfico brasileiro, dentre os quais destaca-se a crescente interdependência da fonografia em relação às novas tecnologias da informação e da comunicação e às indústrias a elas relacionadas. De forma complementar, Vicente (2006) aponta que a indústria fonográfica teve que enfrentar neste período as consequências das tecnologias, dentre as quais destacou-se a pirataria³. Embora atinja também o mercado independente, a pirataria mostrou-se especialmente danosa para as *majors*, tendo em vista que suas estratégias tendem a permitir uma maior concentração também das atividades dos produtores ilegais de CDs (VICENTE, 2006).

De acordo com o Sebrae (2008, p.17), o pior efeito da pirataria foi a percepção que o consumidor atual passou a ter frente ao CD, “que é visto como um bem descartável e desnecessário, uma vez que a música pode ser obtida, transportada e reproduzida a partir de seu formato digital, ou seja, prescindindo do CD enquanto meio físico.”

Além da pirataria em formatos, há a distribuição ilegal de música pela internet. Nakano (2010) relata que o desenvolvimento de técnicas de compactação de arquivos sonoros digitais (formatos como o MP3, WMA, entre outros) e a oferta e popularização dos acessos à internet de alta velocidade tornaram possível a distribuição de música por meio da rede mundial e a troca de arquivos dispensando a utilização dos suportes físicos, cuja comercialização foi a principal fonte de receitas da indústria fonográfica nos últimos 50 anos.

Marchi (2006) observa que os relatórios da Associação Brasileira de Produtores de Disco (ABPD) sinalizam para a substituição do consumo de discos, representada pela contínua queda do comércio de CD, por outras práticas relacionadas às redes de comunicação, como baixar

³ A **pirataria moderna** se refere ao desrespeito aos contratos e convenções internacionais onde ocorre cópia, venda ou distribuição de material sem o pagamento dos direitos autorais, de marca e ainda de propriedade intelectual e de indústria.

músicas pelo computador pessoal ou telefone celular, e a compra de distintos produtos que se relacionam à indústria de gravações sonoras, graças aos avanços técnicos no sentido da convergência tecnológica. Essas novas práticas oriundas das tecnologias digitais colocam sob perspectiva tradicionais pilares do comércio de fonogramas, como a unidade física, o sistema de distribuição e os direitos sobre a propriedade intelectual das obras (MARCHI, 2006).

Nakano (2010) afirma que o panorama atual é de queda das vendas de suportes físicos, atribuída por muitos à pirataria, tanto física, devido à venda de cópias não autorizadas, quanto virtual, na internet. No entanto, o autor considera a questão controversa: “a indústria acredita a queda de vendas à pirataria, enquanto outros atribuem a retração na demanda a outros fatores, como a mudança no perfil de consumo dos jovens, sendo a pirataria um sintoma, e não causa do problema” (NAKANO, 2010, p.634).

No mesmo sentido, Marchi (2006) aponta que apesar de todo o alarde sobre a pirataria, as novas tecnologias vêm afetando o próprio comércio fonográfico formal, com a rápida consolidação de formas inovadoras de comércio e consumo de gravações sonoras. Para Marchi (2006) este movimento é resultado das políticas de outros setores industriais, agora interessados na fonografia pela importância que os “conteúdos” têm na nova economia da informação.

Em poucas palavras, o acesso aos conteúdos (informação) tornou-se um mecanismo central de ativação do processo de consumo tecnológico. Nesse princípio, a oferta de acesso a músicas, vídeos, jogos virtuais, entre outras formas de entretenimento, permite às empresas promoverem a contínua atualização de produtos e serviços, como telefones celulares, reprodutores de DVD e portais de acesso à internet (MARCHI, 2006, p.172).

A entrada de companhias relacionadas à telefonia, televisão e informática no ramo do entretenimento influencia transformações nas relações da indústria fonográfica, uma vez que estas empresas oferecem sua estrutura e tecnologia ao mercado em geral, inclusive às empresas independentes, diminuindo o controle das grandes gravadoras sobre seu negócio (MARCHI, 2006).

Na visão de Vicente (2006), a internet, consolidada como alternativa consistente para a divulgação e distribuição dos trabalhos de artistas e gravadoras independentes, também enfraqueceu o controle das *majors* sobre essas áreas. Para o SEBRAE (2008) o suporte físico original, feito pela gravadora, deixou de ser necessário, e a possibilidade de recuperar e utilizar arquivos de música no ciberespaço reduziu o poder das *majors*, “desintermediando” a venda de música e reduzindo o papel das grandes gravadoras como intermediárias indispensáveis entre o artista e seu público, já que produtores e artistas passaram a ser capazes de difundir sua música sem a intervenção das gravadoras. Para Yúdice (2011), as ferramentas disponibilizadas pela internet estão permitindo alterar o modelo de negócio hegemônico da indústria musical, já que qualquer indivíduo pode gravar em seu estúdio caseiro e divulgar seu trabalho na Internet.

Esta desintermediação ocorre tanto com artistas consolidados e conhecidos, o “*mainstream*” quanto com artistas considerados fora dele, os do “*underground*”. Na Espanha, por exemplo, Albornoz e Galego (2011) relatam que coletivos como o Marxophone, surgido em Madri em 2001, fazem a própria gestão de selos de autoedição e manufaturação, reunindo em torno de suas agências de representação importantes artistas do pop espanhol.

Neste sentido, Marchi (2006) aponta que as gravadoras independentes investem em novas formas e tecnologias de comércio de gravações sonoras, em especial o comércio virtual, tendo em vista que os consumidores das pequenas e médias gravadoras são os indivíduos, os quais agora podem ser diretamente atingidos por intermédio da internet e a virtualização dos suportes sonoros, dispensando as negociações com atravessadores, como as lojas de disco. Como os atuais serviços de distribuição on-line são oferecidos por empresas de informática, a necessidade de relações com as grandes gravadoras diminui de forma significativa (MARCHI, 2006).

Na visão de Nogueira (2009), a Internet desempenha outro importante papel ao conectar pessoas da cena independente ao redor do país. De acordo com o autor, o estágio da produção é marcado pela formação de comunidades virtuais, principalmente em listas de discussão por e-mail, como acontece em listas regionais como PB-Rock (Paraíba) e RN-Rock (Rio Grande do Norte) e em listas mais abrangentes como a Poplist, com 368 membros espalhados por todo o

país, que geram uma média de 28.000 e-mails por mês e cujos membros estiveram presentes em momentos importantes da cadeia do rock (NOGUEIRA, 2009). Essas listas, afirma Nogueira (2009), favorecem o trabalho de produção, já que conectam bandas de diversos Estados, as quais trocam músicas em formato digital, acelerando o processo de divulgação.

Vicente (2006) entende ainda que outro fator que corrobora a ideia de mudança no modelo da indústria fonográfica é o de que, apesar da crise geral do mercado fonográfico, nos últimos anos a cena independente vem apresentando um nível inédito de reorganização no país, com as *indies* passando a responder de forma praticamente exclusiva por uma série de segmentos de mercado como a música instrumental, a música infantil, a *new age*, o choro, a MPB, o rap, o funk, o forró e a música religiosa, entre outros. “As *indies* contam, para a sua sustentação, também com as vendagens de artistas já consagrados que foram dispensados ou decidiram se afastar das grandes gravadoras” (VICENTE, 2006, p.15).

Marchi (2006) também observa que houve um intenso incremento quantitativo de gravadoras e selos musicais brasileiros, que têm se tornado importantes polos produtores de música ao revelar novos artistas e revitalizar os conhecidos. De acordo com a análise do autor, essas empresas estão desenvolvendo estruturas próprias, evitando parcerias com as grandes gravadoras, retomando um tradicional discurso no qual se colocam como alternativas às empresas transnacionais, protagonizando um engajamento na reformulação do mercado fonográfico brasileiro (MARCHI, 2006).

Outro fator destacado por Marchi (2006) é o desenvolvimento de uma estrutura autônoma por parte dos independentes, os quais têm desenvolvido sistemas próprios de produção e distribuição e cuja estrutura tende à concentração de etapas produtivas, já terceirizadas nas grandes gravadoras, como estúdios de gravação e, principalmente, sistemas de distribuição. Esta concentração é entendida por Marchi (2006) como fator central para a manutenção da condição de independência no mercado e dos projetos estéticos das próprias empresas, já que com o controle da sua própria distribuição, os independentes podem negociar de forma mais proveitosa seu espaço no mercado, sem depender dos interesses das grandes gravadoras.

Além disso, como as empresas são co geridas por músicos-empresários, a existência de um estúdio de gravação próprio permite um controle direto e personalizado sobre a produção musical, o que acaba gerando um valor simbólico adicional e considerável aos produtos quando chegam ao mercado. (MARCHI, 2006, p.179)

Marchi (2006) destaca que o surgimento de novas tecnologias e suas respectivas práticas de consumo, bem como a entrada de outros setores industriais no mercado de entretenimento foi um processo iniciado nos anos 1980 pelas grandes gravadoras, as quais, mesmo com todas as transformações ocorridas, continuam a ser agentes centrais na economia da música, pois “controlam os mais valorizados catálogos e são partes de conglomerados industriais de múltiplos investimentos, inclusive em tecnologia e outros setores do entretenimento” (MARCHI, 2006, p.172). Este aspecto fica claramente ilustrado pelo estudo do Sebrae (2008), segundo o qual, apesar de aproximadamente 80% da produção nacional de fonogramas estar nas mãos dos independentes, eles representam apenas cerca de 25% do total vendido no país (SEBRAE, 2008).

Certamente, esta reconfiguração da indústria está longe de ser uma nova formação hegemônica, distinta da anterior. Herschmann (2007) alerta que é necessário evitar leituras ingênuas que sugerem a simples decadência irreversível das *majors*, tendo em vista que o fenômeno é recente e que o contexto atual sugere mais um momento de transição e de reorganização do mercado do que uma ruptura drástica com sua estrutura anterior. Mas pode-se afirmar que as lacunas nesta hegemonia ficaram mais amplas e que a forma de operar da indústria passou a fazer sentido para um número cada vez menor de pessoas, quer sejam elas produtores, artistas, ou mesmo o próprio público, abrindo um pouco mais o campo para o travamento de novas disputas em torno destes sentidos. A principal consequência deste processo histórico é que as gravadoras deixaram de ser os agentes dominantes na articulação da indústria fonográfica (MARCHI, 2011).

Herschmann (2007) afirma que nesta reorganização da indústria fonográfica os suportes físicos perdera valor, mas, ao contrário, a produção de música ao vivo continua muito valorizada e demandada pelo público. Assim, contribui também com o cenário independente o

surgimento de diversos festivais, por meio dos quais cresce o número de bandas e artistas independentes que conseguem algum espaço no mercado. O fenômeno tem sido chamado de “Novos Festivais” e, de acordo com Flávio Júnior (2010), desde os anos 2000 se realizou mais festivais no Brasil do que nas décadas de 60 e 70 quando o formato se popularizou no país. Flávio Junior aponta que em 2008 cerca de 800 artistas se apresentaram em eventos como o Bananada em Goiânia —, o Rec-Beat, em Recife, e o Calango, em Cuiabá, reunindo cerca de 250 mil pessoas.

O evento que marcou o surgimento dos novos festivais foi o Abril Pró-Rock⁴, realizado desde 1994 e contemporâneo do movimento Manguebit⁵, que revelou artistas como Chico Science e Mundo Livre S/A e em anos seguintes, deu visibilidade a grupos como Mombojó e Los Hermanos (FLAVIO JUNIOR, 2010).

De acordo com o Sebrae (2008) os festivais têm representado importante papel na divulgação dos novos artistas, papel anteriormente assumido exclusivamente pelas gravadoras. O forte crescimento dos festivais atraiu grandes empresas que são tradicionais patrocinadoras de cultura, como a Petrobrás a qual reservou para os anos de 2007 e 2008 uma verba de R\$ 2,5 milhões para patrocínio a festivais que tivessem como principais características um mínimo de 50% de bandas/artistas não vinculados a nenhuma grande gravadora (SEBRAE, 2008).

Nogueira (2009) também vê nos festivais um importante movimento na cena musical independente no Brasil. Para ele “a movimentação maior provocada na cadeia produtiva do rock vem dos festivais” (NOGUEIRA, 2009, p.8). O autor esclarece que com a ausência de rádios e outras formas primárias de difusão de música, dominadas pelas *majors*, os festivais colaboram para delimitar um perfil da cena independente no Brasil, já que, em média, promovem no ano

⁴ O festival Abril Pro Rock acontece anualmente, desde 1993, em Recife-PE, no mês de abril. O evento se tornou referência nacional por mostrar bandas e artistas com renome na cena independente do país inteiro e do exterior, revelando novos nomes e apoiando bandas locais. O nascimento do Abril Pro Rock coincidiu com a explosão do Manguebit, movimento contracultura surgido na década de 90 em Recife.

cerca de 488 shows, sendo que 6,55% são de bandas estrangeiras e 40,77% de bandas do estado onde o festival é realizado, estimulando a produção local (NOGUEIRA, 2009). A relação desses festivais com os artistas é diferente do que acontece no *mainstream* da música pop, pois os cachês são mais baixos e as condições de apresentação dispõem de menos recursos. Para o Sebrae (2008) é viável prever a continuidade do desenvolvimento destes eventos, assim como o maior crescimento de artistas fora dos mercados tradicionais, como São Paulo e Rio de Janeiro.

Neste contexto, o crescimento da produção independente não é visto por Marchi (2006) como resultado das dificuldades das gravadoras, mas como reflexo das transformações mais amplas no gerenciamento da produção fonográfica, já que a emergência coletiva de tantas gravadoras independentes envolve o processo de flexibilização das grandes gravadoras e a complexidade das relações de produção envolvidas nesse processo. Marchi (2006) nota ainda que um segmento independente consolidado é interessante para as próprias grandes gravadoras, as quais vislumbram nas independentes, que na maioria não são concorrentes diretas, outras possibilidades de produção e comércio de música.

Somados, estes fatores contribuíram para uma reorganização na indústria fonográfica, abrindo para a disputa significados que historicamente estavam articulados na forma hegemônica de produção cultural no Brasil. Estas transformações, aliadas às mudanças ocorridas na postura do governo com relação à cultura a partir da década de 2000 configuram as principais contingências que marcaram o surgimento do Circuito Fora do Eixo, o que apresentaremos a partir do próximo capítulo.

6 NAS LACUNAS DA HEGEMONIA, O SURGIMENTO E A CONSOLIDAÇÃO DO CIRCUITO FORA DO EIXO

*Lá vai alguém
E será quem
Parece ir
Sem ter ninguém
Mas mesmo sem
Ser ter porém
Se vê que vai
Tão bem
Lá vai alguém
Na noite além
Levando só
Tudo o que tem
De estimação
No coração
Vai indo
E a noite vem
Lá vai alguém
E sempre alguém
Alguém levando sempre alguém
Alguém sem fim
Alguém assim
Que nem você
Prá mim
Lá vai alguém
(Palavra Cantada)*

Compreender o Fora do Eixo é um exercício de “desapego” em muitos sentidos. O primeiro deles, e o que mais tem impacto nesta seção do trabalho, é que o FDE não é uma organização tradicional, de acordo com a definição dominante do que seja “organizar”, no sentido explicitado por (BÖHM, 2006), segundo o qual organização diz respeito ao posicionamento de coisas e sujeitos em um simples, formal, hierárquico e claramente definido local, e cujos pressupostos estão vinculados a construções modernas como o individualismo (DUMONT, 2000), o mito da escassez (SAHLINS, 1972), a privatização do mundo (PROUDHON, 1988), a racionalização (WEBER, 2004) e a ideologia do progresso (SCHUMPETER, 1992).

Este entendimento nos levou à busca por apresentar o Fora do Eixo de maneira que não o tornasse uma caricatura dessa organização pré-definida, mas que também viabilizasse a aproximação com esta organização tão diversa. Argumentamos que, para entender o Fora do Eixo é necessário entender primeiro como ele surgiu, voltado para a produção musical independente, dentro do contexto de transformações ocorridas na indústria fonográfica na década de 90 e na reformulação da postura do Estado com a chegada da esquerda ao poder em 2002, mais especificamente na gestão de Gilberto Gil frente ao Ministério da Cultura, no Governo Lula.

Assim, buscamos explorar de forma mais abrangente o processo político do FDE, apoiando-nos nas categorias da Teoria Política do Discurso (LACLAU; MOUFFE, 2001) para compreender a evolução do Circuito ao longo dos seus cinco anos de vida, como as estruturas foram se formando, novos coletivos foram chegando, mobilizações foram ocorrendo. Nesta parte procuramos discutir as fronteiras do Circuito, na busca por compreender quem são “nós” e quem são “eles” na disputa travada pelo movimento.

Organização, Circuito, movimento, rede... Definir o Circuito Fora do Eixo é um grande desafio. Estas palavras são usadas por seus próprios membros, em diversos momentos durante as entrevistas que realizamos e de uma série de documentos, vídeos, documentários que analisamos. Nas definições tradicionais, o Fora do Eixo é uma “coisa” que não se enquadra em nenhuma destas palavras, se aplicarmos o sentido estrito conferido a elas pelas teorias organizacionais dominantes em cada um destes campos. Talvez porque seja hora uma coisa, hora outra, hora mais de uma, numa fluidez difícil de apreender e acompanhar. Vivo demais para as nossas teorias, o que acontece no Circuito Fora do Eixo remonta à metáfora do organismo vivo. Mas, diferentemente do positivismo das ciências naturais, não supomos que matando-o podemos separá-lo em partes para então conhecê-lo. Isso nos levaria à caricatura da qual falamos no início. Isso nos levaria a um amontoado de práticas e procedimentos que, embora seja parte do FDE, está distante de poder representar o que ele efetivamente significa.

Então, o desafio é analisar esta organização viva em pleno movimento. Em um movimento que é muito rápido, é digital, não é analógico, desafia concepções de espaço e de tempo, fazendo com que, para que pudéssemos nos aproximar dele, tivéssemos que nos juntar a

ele em algum momento. E desapegar do distanciamento científico, que ficou lá para trás, em alguma instância metodológica.

Assim, esta aproximação do FDE é um contar diverso. Como a organização em estudo, hora formal, hora informal. Hora baseado em fatos observados, hora em relatos obtidos, hora em insights produzidos do mergulho dos pesquisadores no processo de aprofundamento em torno da organização. Retomo esta questão porque embora a construção da tese seja um trabalho bastante solitário, não posso afirmá-la minha. Não posso afirma-la sequer do Observatório ou do próprio Fora do Eixo. Tem muito de mim, mas muito das pessoas que convivem comigo e inspirações em inúmeros trabalhos de pessoas que trilham este caminho antes de mim. Provavelmente, quem a ler vai encontrar, em algum momento, um pouquinho de si também...

6.1 O Surgimento do Circuito Fora do Eixo e sua trajetória inicial.

*“Todo mundo sabe,
Todo mundo vê
Que tenho sido amigo da ralé da minha rua
Que bebe pra esquecer que a gente
É fraca
É pobre
É vil
Que dorme sob as luzes da avenida
É humilhada e ofendida pelas grandezas do Brasil
Que joga uma miséria na esportiva
Só pensando em voltar viva
Pro sertão de onde saiu
Todo mundo sabe
(principalmente o bom deus, que tudo vê)
Que os homens vão dizer que a vida é dura e incompleta
Pra quem não fez a guerra e não quer vestibular
Pra quem tem a carteira de terceira
Pra quem não fez o serviço militar
Pra quem amassa o pão da poesia
Na limpeza e na alegria
Contra o lixo nuclear.
Como uma metrópole,
O meu coração não pode parar
Mas também não pode sangrar eternamente*

*Tá faltando emprego
Neste meu lugar
Eu não tenho sossego
Eu quero trabalhar
Já pensei até em passar a fronteira.
- eu vou pra São Paulo e Rio
(eldorados de além - mar)
A estrada é uma estrela pra quem vai andar”.*
(Belchior)

Uma das coisas que mais me impressionou nas conversas com as pessoas que fazem parte do Fora do Eixo e também nas dezenas de vídeos com debates, palestras, documentários dos quais eles participam é a uniformidade das falas. Digo uniformidade no sentido de que a forma de explicar o Fora do Eixo é muito parecida nas vozes de atores diversos. Eu ouvi a história do surgimento do Fora do Eixo contada por Pablo Capilé, por Dríade Aguiar, por Atílio Alencar, por Talles Lopes, por Felipe Altenfelder e a variação entre as versões é tão pequena que não chega a ser relevante. Os exemplos, a contextualização, os números sobre a rede, tudo é muito uniforme. É sempre a mesma história, contada por diferentes vozes, como a que busco recontar neste capítulo.

Historicamente, nas cidades distantes do eixo Rio de Janeiro-São Paulo, a dificuldade para produzir, circular e distribuir música de forma independente sempre foi ainda maior do que a vivenciada no “eixo”, fazendo com que as cidades do interior sofressem grande carência em termos culturais. Em São Joaquim, cidade onde eu vivi minha infância e adolescência, por exemplo, o que existe em termos de música é o que toca na rádio local – obras de artistas ligados a grandes gravadoras, predominantemente o sertanejo e o pop, além de obras gauchescas e tradicionalistas devido à colonização sul-rio-grandense, predominante no município. A produção musical local é restrita a grupos e artistas ligados ao movimento dos CTG’s, os Centros de Tradições Gaúchas, amplamente difundidos naquela região.

Na cidade de Cuiabá, onde surgiu o coletivo Cubo, cujos projetos lançaram as bases para as principais tecnologias desenvolvidas pelo

Circuito Fora do Eixo, Lenissa Lenza relata que a cena musical⁶ era dominada por *covers* – bandas que interpretam músicas de outros artistas. Em Uberlândia, a cena cultural era dominada pelas manifestações culturais veiculadas pelos meios de comunicação, e os eventos que a juventude produzia eram voltados para o sertanejo, o pop e as bandas *cover*. Simplesmente, não havia espaço para produzir, criar algo novo. Em Cuiabá, a escassez de produção autoral era explicada pela falta de estruturas que pudessem dar vazão ao trabalho dos artistas. E assim era, e ainda é, a realidade de muitas cidades no interior do Brasil.

É nesta realidade que alguns grupos começam a se formar, buscando alternativas para se apropriar de uma produção cultural local, para fomentar a capacidade e o desejo de artistas locais de produzirem sua arte, de poderem compartilha-la com o público local, quiçá com outros públicos e, em última instância, poder fazer dela seu sustento, sem precisar trabalhar em um escritório durante o dia para poder pagar as contas e, às vezes à noite, ou em alguns finais de semana, ter a oportunidade de exercer a sua arte. Com esta perspectiva surgem, na década de 90, o Coletivo Cubo em Cuiabá, o Coletivo Alona em Londrina, o Coletivo Goma em Uberlândia e o coletivo Catraia em Rio Branco-AC.

Como conta Dríade Aguiar

“O que mais pegava naquela época era circulação e representatividade. Porque você pensa, são quatro coletivos muito distantes um do outro, é Rio Branco no Acre, Cuiabá no MT, Londrina no Paraná e Uberlândia em Minas Gerais. Fisicamente estão muito distantes entre si e estão fora do Eixo RJ-SP. Ou seja, a cultura não circula ali, a cultura brasileira, como todo mundo entendia, ela não circula por ali, seja pela mídia, a própria banda não fazia turnê por ali, ou seja, não estava na rota. Então, era difícil trazer bandas e era difícil mandar bandas (...) por ser fora do eixo

⁶ A noção de cena musical remete ao entendimento de que “as cenas são mais instáveis e contam com maior protagonismo dos atores sociais, dependendo assim de identificações e alianças afetivas construídas entre os indivíduos.” (FREIRE FILHO; FERNADES; *apud* MELO; CASTRO, 2011. p.188)

geograficamente falando, as grandes mídias não se interessam pela produção cultural destes quatro pontos.” (DRÍADE AGUIAR).

Podemos entender que estes coletivos vivenciavam o deslocamento (LACLAU; MOUFFE, 2001) como um processo histórico, como uma negativa histórica das suas demandas e, até mesmo, da sua existência na medida em que o Estado, a mídia e a indústria fonográfica simplesmente ignoravam a sua existência, no mesmo sentido em que Barros (2008) menciona que as experiências compartilhadas de ausência e rejeição podem levar a uma percepção comum de negação, caracterizando assim a falta de sentido na ordem vigente para certas demandas particulares. Ocorre que, como afirma Böhm (2006), nenhuma formação hegemônica consegue dar conta da realidade social e, nas suas lacunas, nas suas dificuldades em oferecer sentido que dê significado satisfatório às diversas demandas sociais, atuam as identidades negadas pelo sentido dominante.

Toda formação dominante é precária e contingente, conforme nos ensinam Laclau e Mouffe (2001), o que quer dizer que a realidade que está posta não é decorrência de uma característica essencial de um sistema social, pelo contrário, este é algo aberto, sujeito a modificações e interferências. Assim, no sentido da contingência do social explicitado por Brüseke (2002), a impossibilidade de ter uma cena musical local, de ter bandas que não fazem parte das gravadoras *majors* circulando pelo país e extraíndo seu sustento disso é como é, mas poderia ser diferente. A produção musical independente no Brasil está necessariamente no eixo Rio-São Paulo, mas também poderiam estar em outro.

Apropriando-se desta contingência da formação dominante, agentes historicamente deslocados como os quatro coletivos que mencionamos, passam a perceber que as condições conjunturais daquele momento histórico apresentam, entre outras, uma maior possibilidade de disputa do significado de aspectos chave da produção musical naquele período.

Por um lado, surge o fenômeno dos Novos Festivais, a partir do Abril Pró-Rock em Recife, sinalizando para produtores e músicos de outras partes do país a possibilidade de se produzir eventos relacionados à música, independente das estruturas da grande indústria. Pablo Capilé conta que na década de 90 o Abril Pró-Rock e o Movimento Manguêbit

emitem para a cena nacional independente uma simbologia muito forte de que uma forma alternativa viria a substituir o *modus operandi* dominante, viabilizando a promoção de artistas locais.

Conversando com Talles Lopes, compreendemos que o ressurgimento dos festivais na cena cultural do país assume uma relação muito forte com a cena local, dentro de uma perspectiva de mostra, de vitrine, de campo de intercambio e é neste contexto que o Abril Pro Rock se tornou uma referência para outras iniciativas em várias cidades. É como se o evento evidenciasse a contingência da formação dominante: música se faz no eixo Rio-São Paulo, mas também em Recife; a produção autoral está sob o domínio de grandes gravadoras, mas também de artistas independentes. Se eles podem, nós também podemos.

Foto 16 - Chico Science durante o Abril Pro Rock, em 1994.



Foto: Fred Jordão. Fonte: <http://www.culturabrasil.com.br/especiais/temos-de-ser-os-novos-hackers-3>

De acordo com Laclau (1990), a emergência de novos antagonismos traz à tona a natureza contingente do social, mostrando que ações tidas como objetivas e certas são reveladas como contingentes, pois representam opções que foram feitas no passado levando-se em consideração as condições de poder existentes em uma determinada formação discursiva. Assim, sendo as relações sociais contingentes, elas podem ser radicalmente transformadas por meio da luta (LACLAU, 1990).

Esta nova possibilidade amplia, na visão de Capilé, a perspectiva de bandas que até a década de 80 só tinham como horizonte a possibilidade de um dia serem “descobertas” e contratados por uma grande gravadora. Na medida em que os produtores passam a articular

festivais locais, potencializou-se o intercâmbio entre bandas de diferentes cidades e criou-se espaços para que as bandas pudessem tocar e levar a público suas produções musicais.

Em complemento a isso, no final dos anos 90 e início dos anos 2000 a conexão entre os produtores musicais de regiões geográficas não contempladas pelo eixo Rio-São Paulo é possibilitada pela Internet e pelo advento e barateamento de novas tecnologias (NOGUEIRA, 2009). Na visão de Pablo Capilé, a Internet impulsiona alguns fenômenos na cena de produção cultural independente no Brasil, como a crença de que a atuação da indústria de produção cultural na área de música tendia a se modificar nos próximos anos em função dos *sites* de compartilhamento de música, por exemplo.

Com isto, os pequenos produtores culturais situados em localidades consideradas “fora do eixo” de produção musical dominante passaram a suspeitar que o modelo até então vigente poderia não ser o que pautaria o desenvolvimento da indústria da música nos próximos anos. Além disso,

“por intermédio das tecnologias disponíveis, os pequenos produtores musicais passaram a se conectar de forma mais ágil e dinâmica. Estas conexões começam a caracterizar um embrião de um outro mercado, com o intercâmbio entre bandas independentes em diferentes cidades.”
(PABLO CAPILÉ)

Estes pequenos produtores percebiam que as transformações que vinham ocorrendo na indústria fonográfica estavam modificando a estrutura de funcionamento daquele campo, abrindo o espaço para outros formatos de atuação. De acordo com Talles Lopes, havia entre os produtores a concordância de que era necessário construir alternativas distintas das embasadas nos princípios que pautavam a atuação daquela indústria, direcionando os esforços para o sucesso de poucos em detrimento das oportunidades de trabalho para muitos. A reflexão de Talles ajuda a compreender que havia uma ordem vigente, na qual a atuação da indústria fonográfica selecionava alguns poucos artistas enquanto os demais ficavam excluídos deste campo, sem oportunidades para poder atuar e viver da sua arte no campo da música.

Atílio Alencar relata que a operacionalização do FDE iniciou exatamente com a finalidade de pensar como uma rede autônoma e

colaborativa poderia, através dos seus participantes, dispensar algumas mediações clássicas, como por exemplo a gravadora, que até dez anos atrás tinha uma posição muito privilegiada no campo, comportando o monopólio sobre as informações circulariam, onde circulariam, que distribuição seria feita e onde esse processo terminaria.

Neste momento inicial, a tecnologia exerce um papel muito importante. É como relata Rafael Rolim:

“A tecnologia, a internet/computador, foi a plataforma que viabilizou a existência do FDE. Quando a gente estava trabalhando na consolidação de cenários independentes, na construção de um cenário cultural, a gente precisava de duas coisas importantíssimas: conseguir se comunicar com outras pessoas no resto do país que estavam trabalhando nisso também para conseguir estabelecer uma circulação e um dialogo mais constante (...) e a possibilidade de todo e qualquer cidadão ser um produtor de conteúdo (...).” (RAFAEL ROLIM)

Estando os coletivos excluídos da perspectiva dominante na produção cultural vigente até o início dos anos 2000 e dispersos em diversas partes do país, o desenvolvimento de tecnologias que pudessem viabilizar a comunicação entre estes coletivos era fundamental. Foi a comunicação estabelecida de maneira intensa e constante que permitiu a articulação entre os elementos (os coletivos) antes dispersos no campo, possibilitando a identificação de demandas comuns e a construção de novas identidades, articulando-os em momentos de uma formação discursiva que vinha se estabelecendo. Resgatando a noção de articulação, definida por Laclau e Mouffe (2001, p.105) como “qualquer prática que estabeleça uma relação entre elementos de forma que suas identidades são modificadas como resultado da prática articulatória”, a comunicação estabelecida entre os coletivos foi o meio que viabilizou o estabelecimento destas relações, as quais, mais tarde, serão responsáveis pela modificação das identidades dos coletivos em prol de uma nova identidade de natureza universal.

A comunicação assumiu um papel fundamental, em especial porque os coletivos trabalhavam com cultura independente, algo marginalizado pelos veículos de comunicação dominantes e ignorado

pelo Estado. Assim, a visão de Rafael Rolim de que poder criar suas próprias ferramentas de comunicação era fundamental faz muito sentido: não havia espaço na mídia e, com as tecnologias existentes, cada coletivo poderia ter sua própria TV via internet, ter o seu blog, ter um *site* melhor desenvolvido, expandindo as possibilidades de articulação com outros coletivos e ampliando os meios de comunicação com um público potencial.

A Internet também desempenha um papel na transformação que a indústria fonográfica vinha sofrendo na época, com, entre outros fatores, a desintermediação da relação entre o artista e o público, configurando um instrumento que ajuda na disputa pelo domínio da produção musical em todo o mundo. Nas palavras de Pablo Capilé:

“A internet ressignifica a “imagem de Deus” para os envolvidos com o setor cultural. Não tem mais os seres que são próximos dele, a Internet vem e fala: tá todo mundo na mesma. Você sai daquela perspectiva do tronco, que antes as pessoas eram só galinhos em meio aos troncos da Academia, da grande indústria, etc., e entram numa perspectiva de grama, e esta perspectiva de grama te faz do mesmo tamanho.” (PABLO CAPILÉ)

Assim, a partir do Abril Pró-Rock e das conexões estabelecidas entre os produtores, viabilizadas pelo advento das novas tecnologias, percebe-se que as cenas culturais independentes vão se fortalecendo em várias cidades do interior. Todo o contexto favorecia um empoderamento dos atores locais e vários festivais de música independente foram surgindo na cena independente brasileira, como o Goiânia Noise em Goiânia, o Porão do Rock em Brasília (1998), o Casarão em Porto Velho (1999), o Demo Sul em Londrina (2000), o Calango em Cuiabá (2001), o Tendencias em Palmas (2003), o Varadouro no Acre (2005), o Jambolada em Uberlândia (2005), o Se Rasgum em Belém do Pará (2006) e, em torno deles, toda uma cadeia produtiva como selos, estúdios e Circuitos de festivais com a negociação entre os próprios festivais, gerando a troca de tecnologias e fortalecendo o intercâmbio entre bandas de diferentes localidades.

Figura 6 - Logomarca do Festival Calango 2009.



Fonte: http://rockpara.blogspot.com.br/2009_10_01_archive.html

Para Talles Lopes, os festivais configuravam o grande momento da cena da cidade, potencializando a circulação de bandas e estabelecendo um diálogo mais interessante, tanto com o poder público, quanto com a iniciativa privada. No entanto, os festivais não eram suficientes para potencializar a cadeia da música nas cenas locais. Dríade Aguiar conta que em Cuiabá as bandas se preparavam para o festival Calango, passavam o ano inteiro ensaiando, tocavam na prévia, tocavam no festival e depois não havia mais nada a fazer. Era uma ação pontual de grande amplitude, a qual trazia muito retorno, mas era uma ação pontual.

Partindo desta percepção, o coletivo CUBO, em Cuiabá, passa a criar estruturas próprias que pudessem estimular a produção local:

“por isso eles começaram a criar espaços para que isso acontecesse: (...) eles começaram a perceber que a banda não tinha onde tocar, então eles começaram a produção de eventos ao longo da semana, então tinha evento no domingo, na terça, começaram com a produção de eventos com mais frequência, para que a banda tivesse onde tocar que não fosse o festival, aí começou a estratégia.

Aí a banda não tinha onde ensaiar, então o Cubo começou com a preocupação de montar um estúdio de ensaio, aí montou um estúdio de ensaio, e aí não tinha onde gravar, montou um estúdio de gravação, não tinha espaço na grande mídia, montou a Cubo Comunicação, então a gente foi se organizando através da demanda da cidade mesmo.” (DRÍADE AGUIAR)

Pablo Capilé relata que estas ações vão ocorrendo e se fortalecendo na década de 90 e no início dos anos 2000, até que em 2005 se percebe a necessidade de “conectar estas ações do varejo de forma mais sistêmica”, visando organizar um novo sistema de circulação de artistas, de distribuição de produtos e de circulação da nova música brasileira, claramente em oposição ao sistema vigente dominando pelas gravadoras *majors*. Talles Lopes conta como foi a conversa que ele, de Uberlândia, teve com Pablo Capilé, de Cuiabá, durante o festival Jambolada:

“A minha experiência pessoal de contato com isso foi através de um festival, que era um festival que a gente realizava em Uberlândia, que era o Jambolada. Eu trabalhava com uma banda, era produtor de uma banda de Uberlândia e pensando como eu poderia conectar esse trabalho local que eu acreditava que tinha potencial, que tinha qualidade artística, mas que não conseguia romper as barreiras da cidade, vendo todo esse movimento, resolvi fazer um festival em 2005 e na primeira edição eu convidei o Pablo Capilé, do espaço CUBO, que também já vinham fazendo um festival lá, que era o Calango, e já tinham uma experiência (...) e ali a gente teve uma conversa depois da mesa. Comparando as realidades, ele contando como era em Cuiabá, eu contando como era em Uberlândia, a gente vendo que tinha uma série de semelhanças principalmente nas dificuldades encontradas. Então o Pablo falou que a gente tinha que pensar na construção de uma rede, de um Circuito que linkasse essas cidades que não estão no eixo dessa produção cultural, que naquele momento a posição geográfica ainda

era uma coisa que pautava um pouco a história e ele já estava em contato com o pessoal de Rio Branco, que também realizava um festival, que era o Paradoiro, e que também já tinham contato com o pessoal de Londrina, com o festival DemoSul, e já tinha provocado na edição do Calango daquele ano, 4 meses antes, a necessidade de se pensar na necessidade de se criar uma associação dos festivais, paralela aquele movimento que ele vinha fazendo ali. (...) Nós todos aqui somos pequenos, e por conta das dificuldades, quem sabe a gente não se junta a gente não cria campos mais interessantes pra solução desses problemas?” (TALLES LOPES)

A conversa de Talles e Pablo ilustra o fato de que eles passam a reconhecer pontos em comum, similaridades as quais não necessariamente igualavam suas demandas, mas percebem que há uma identificação entre as necessidades e as dificuldades que ambos enfrentavam em suas cidades por não estarem localizados no eixo geográfico Rio-São Paulo, que dominava a produção musical no país naquele momento. Recorrendo a Böhm (2006) percebe-se que há o estabelecimento de algo em comum entre atores que resistem em uma determinada formação discursiva, o que envolve um discurso de antagonismo social, ou um “nós x eles”, o desenho de fronteiras entre os “*insiders*” e os “*outsiders*” (GRIGGS; HOWARTH, 2000), estes últimos vistos como impedimento à plena constituição da identidade de diversos agentes. Eles não podem existir como artistas devido ao contexto vigente, de acordo com o qual quem define qual o tipo de arte que deve ser feito é a iniciativa privada, com base em seus critérios de lucratividade e de imagem, seja por meio da atuação direta da indústria fonográfica, seja por meio da atuação das empresas na seleção dos projetos que são financiados por meio da Lei Rouanet, o principal instrumento público de financiamento à cultura no Brasil.

Um mês depois, em dezembro de 2005, surgem durante o Festival Calango, em Cuiabá, duas iniciativas, a ABRAFIN (Associação Brasileira de Festivais Independentes), com o objetivo de potencializar a estruturação e defender os interesses dos festivais independentes; e um movimento social que pudesse dar conta de outros elos da cadeia produtiva, o Circuito Fora do Eixo. Para Talles Lopes, existia uma

noção de que este movimento não deveria ser uma organização formalizada, como uma associação, mas que se tratava de um movimento social:

“a gente tinha uma leitura que, uma associação, formalizada com objetivos claros e específicos, ela simplesmente não daria conta de ser um campo pra gente poder pensar essa história toda. Porque a gente precisava pensar algo com uma característica mais de movimento, mais de movimento social, mais de movimento cultural, que não estivesse engessada numa estrutura, formalizada.” (TALLES LOPES)

O cuidado dos fundadores em não restringir o Circuito a uma associação pode ser compreendido como uma tentativa de manter o Fora do Eixo como algo aberto, que pudesse dar conta de diferentes demandas. Como o próprio Talles menciona ao afirmar que eles precisavam de um campo amplo para poder dar conta de repensar a cultura de uma forma mais abrangente. Isso porque, conforme afirma Capilé, desde o início eles pensavam na multiplicidade de linguagens culturais que existia nas diferentes regiões, pensando a cultura num sentido antropológico, eles pretendiam organizar um movimento social, e não uma rede de empreendimentos ligados ao mercado cultural. Somado a isso, o intuito inicial era, de acordo com Talles Lopes, pensar cultura como comportamento e como oportunidade de formação e, embora a música fosse uma questão importante como linguagem artística, a preocupação já era pensar no Circuito de forma mais abrangente.

Talles Lopes explica que, em termos de produção musical, as principais dificuldades que os coletivos enfrentavam nas suas localidades estavam nos processos de circulação, distribuição e divulgação e, por isso, estes foram os pilares principais sobre os quais o FDE decidiu iniciar a sua atuação.

Estes processos foram profundamente influenciados pelas transformações que ocorreram na indústria fonográfica de maneira geral. Com a descentralização de processos importantes dentro da cadeia da música, operada pelas *majors*, e com pequenos produtores tendo maior acesso às tecnologias de produção, alguns processos historicamente restritos ao domínio das *majors* foram abrindo espaço para a atuação de

novos atores e aumentaram as possibilidades dos artistas poderem gravar seus trabalhos, de forma que um leque muito grande de artistas que sempre existiram conseguiram agora materializar sua produção, colocar na internet, criando, como conta Talles Lopes, um Circuito no Brasil, na segunda metade dos anos 90, e início dos anos 2000.

Certamente, esta reconfiguração da indústria está longe de ser uma nova formação hegemônica, distinta da anterior. Conforme já demonstramos no capítulo que discutiu as transformações ocorridas na indústria fonográfica na década de 90, as *majors* continuam detentoras da maior parte da venda física de cds e dvds no Brasil e sua participação no mercado não é desafiada nem pelas gravadoras independentes, sequer por movimentos como o Fora do Eixo. Entretanto, pode-se afirmar que as lacunas existentes nesta hegemonia ficaram mais amplas e que a forma de operar da indústria passou a fazer sentido para um número cada vez menor de pessoas, quer sejam elas produtores, artistas, ou mesmo o próprio público, abrindo um pouco mais o campo para o travamento de novas disputas em torno destes sentidos.

As transformações ocorridas nas políticas públicas para cultura a partir de 2002 também desempenham papel importante neste contexto, descentralizando as iniciativas voltadas à cultura e abrindo o espaço para a disputa do significado do que se entende por cultura no Brasil, caracterizando outra conjuntura que define a contingência que possibilitou o surgimento do FDE. Em entrevista a Andrew Dubber (DUBBER, 2012), Felipe Altenfelder afirma que iniciativas como o Fora do Eixo são praticamente uma consequência da política cultural desenvolvida por Gilberto Gil. Ele conta que diversas redes surgiram no Brasil nos últimos oito anos por causa do contexto das políticas culturais nas quais o então ministro Gilberto Gil estava trabalhando, as quais descentralizaram o pensamento sobre cultura com a implementação de programas que tentaram direcionar recursos e pessoas para capacitar agentes em muitas cidades pelo Brasil, o que nunca tinha acontecido antes.

Quando eu conversei com Felipe em São Paulo, na Casa Fora do Eixo, perguntei se o FDE era dependente do governo em termos financeiros, seja pelos editais ou pelo fato de pontos Fora do Eixo serem Pontos do Programa Cultura Viva. Felipe me disse que pouquíssimos pontos Fora do Eixo são pontos de cultura dentro do Programa Cultura Viva e que os editais são uma realidade que ajuda, mas que eles não

dependem, nem dos editais públicos, nem de recursos de empresas privadas para desenvolver seu trabalho.

Na interpretação de Atílio Alencar, a nova postura do governo habilita diálogos e trocas com outros atores da cultura, tornando a relação com o governo mais próxima da realidade de grupos historicamente negligenciados pela forma dominante de entender a cultura no desempenho das políticas públicas para esta área

“O que a gente percebe no campo da cultura é uma abertura de diálogo que inexistia até então. Eu não acho que o MinC seja a melhor maravilha do mundo, mas a proposição, a predisposição a abrir um campo de diálogo com a sociedade civil e que de fato produz cultura, esse é o grande mérito. O MinC não inventou editais pro maracatu porque foi legal e bonzinho com o maracatu, é porque percebeu que tem toda uma potencia de produtores que atuam no campo da cultura popular, não só, que estava latente, que estava pedindo por isso e que num certo sentido foi o que gerou essa sensibilidade de um governo que tem um método de ser um pouco mais aberto. Eu realmente não acredito que o Circuito FDE tivesse conseguido estabelecer grandes diálogos em 1998, por exemplo.” (ATÍLIO ALENCAR)

Felipe Altenfelder afirma que o Fora do Eixo não começou por causa das novas políticas culturais implantadas por Gil, mas que elas criaram um contexto favorável no qual a sociedade podia aprender a se organizar. Este contexto é resultado da modificação da postura do Estado com relação à cultura desde o governo Lula. Conforme apontando por Rubim (2010), com a chegada da esquerda ao poder em 2002, há uma abertura conceitual e prática do novo governo com relação à noção de cultura no país, apontando para o abandono da visão elitista e discriminadora de cultura e representando um contraponto ao autoritarismo estrutural marcado historicamente, deslocando o foco do Estado sobre os criadores culturais para a sociedade brasileira e demarcando uma nova relação política que se quer instituir no campo cultural brasileiro. Atílio Alencar exemplifica esta nova postura afirmando que houve uma ruptura com uma concepção de cultura eurocêntrica que fazia com que apenas a música erudita ou então a

música maciçamente comercial conseguisse acessar alguns editais. Hoje tem edital específico para produção coletiva, para festivais independentes de música, pra cultura popular do Cariri, afirma ele.

Neste contexto, embora o mercado continue desempenhando papel relevante no campo cultural com o predomínio do financiamento à cultura por meio das leis de incentivo (BARBOSA, 2007; SALGADO; PEDRA, CALDAS, 2010), o Estado ampliou sua atuação no campo e deixou mais evidente a lacuna na perspectiva hegemônica, abrindo possibilidades para uma disputa do significado de cultura e, de certa forma, empoderando novos grupos para fazer parte desta disputa, dentre os quais figura o Fora do Eixo. Rafael Rolim identifica que, percebendo esta possibilidade aberta pelo discurso dominante, houve uma preocupação por parte do Fora do Eixo em facilitar a articulação com o novo discurso que o governo adotava. Uma das ações neste sentido foi que, a partir da leitura do texto do Programa Cultura Viva, mudou-se a nomenclatura aplicada para designar os coletivos atuantes no FDE de *Coletivos Fora do Eixo* para *Pontos Fora do Eixo*, para aproximar a descrição do Circuito da noção de rede proposta pelo Governo para o Programa Cultura Viva.

É importante destacar que, embora tenham ocorrido mudanças na postura do Estado, estas tem efeito em termos mais gerais, permanecendo as dificuldades que os coletivos enfrentavam nos seus estados e nas suas cidades, com relação ao poder público, tendo em vista que havia uma diferença muito grande entre as políticas de abrangência nacional e as políticas de estados e municípios. O fato de poucos estados, e ainda um menor número de municípios terem aderido ao Sistema Nacional de Cultura é um indicativo de que ainda há um longo caminho a ser trilhado para que haja uma política de alcance nacional, articulada nas três instâncias de governo.

Naquele momento, o empresariado, que atua por meio das leis de incentivo, também permanece atuando dentro da lógica hegemônica, como afirma Atilio Alencar sobre a realidade do coletivo do qual faz parte, o Macondo, em Santa Maria-RS:

“A empresa tem muito interesse em colar a sua marca pra algo. Ao invés do Macondo Circus de Santa Maria, ela parte pra um Circuito muito mais visível, pra um artista muito maior que vai fazer um show em SP, RJ ou BH, ou em POA ou em Florianópolis. Mas assim, ainda tem uma

sensibilidade quadrada que prefere apostar no certo, no “garantido”, do que empreender de fato e conseguir perceber que tem uma movimentação que esta movimentando um número de artistas e de publico significativo, mas que obviamente, não está no horário nobre da Globo! Então tem isso que a gente tem que lidar. É todo um trabalho de sensibilização do empresariado.” (ATÍLIO ALENCAR)

Neste contexto de transformações na indústria fonográfica, de popularização e barateamento das tecnologias e de mudança na postura do Estado com relação ao funcionamento da cultura, os coletivos vão intensificando as trocas entre si. Passam a se comunicar de maneira mais intensiva e constante, aumentam as ações de intercâmbio, seja por meio da circulação das bandas, seja por meio da circulação de agentes. Nestes encontros, virtuais ou presenciais, vai se construindo uma percepção conjunta de terem suas identidades historicamente negadas pela perspectiva hegemônica, possibilitando o estabelecimento de equivalências entre suas demandas, mesmo que de forma parcial e incompleta (LACLAU; MOUFFE, 2001). Neste sentido, Talles Lopes desabafa:

“Você começa a sair, você começa a viajar, começa a encontra pessoas, você percebe que tem pessoas que estão vivendo essa mesma realidade, que as dificuldades são as mesmas, que não é você que está sendo burro e que não está conseguindo trabalhar.” (TALLES LOPES)

Na conversa que tive com Pablo Capilé, na Casa Fora do Eixo, em São Paulo, ele destaca que os coletivos eram diferentes, tinham demandas e formas de atuar diferentes e que esta diferença foi a grande força motriz do projeto FDE, uma vez que ela garante uma organização heterogênea e com grande capacidade de mobilização de outros agentes. Para ele, a matéria-prima da construção do FDE foi esta diferença e o grande desafio foi tentar articular esta diferença em pactos comuns.

Todo este processo culmina, em 2006, na primeira reunião oficial do FDE, com a participação de cerca de quarenta produtores culturais de vários estados do Brasil, na qual foram definidos os pilares desse movimento que começa a conectar pequenos produtores com base em

três premissas principais de trabalho: circulação, distribuição e produção de conteúdo.

Na questão da circulação, buscou-se uma articulação entre os coletivos, criando um calendário de apresentações, segundo o qual as bandas pudessem circular entre os coletivos. Nestes eventos, os cd's produzidos pelas bandas eram comercializados, efetuando a distribuição dos produtos gerados pelo Circuito. Em paralelo a isso, cada coletivo cria o seu mecanismo de comunicação, como Blogs, *web* rádios, *web* TVs, entre outros, visando a produção de conteúdo e a promoção das bandas nas diferentes localidades.

Figura 7 – Fotos da primeira reunião do Circuito Fora do Eixo, Cuiabá, 2006.



Fonte: <http://foradoeixo.org.br/>

A importância destes três processos é destacada em muitos documentos do Fora do Eixo e foi mencionada em praticamente todas as entrevistas que realizamos e nos materiais que coletamos diretamente do Circuito ou na Internet. Estes são os processos cujo domínio pertencia exclusivamente às *majors* e à mídia hegemônica. É uma forma de o Circuito se articular para, por meio da criação de uma dinâmica e de

estruturas próprias nestes três campos, dispensar os grandes intermediários responsáveis pela concentração de muitos recursos em poucos artistas. Isso era vivenciado por diversos coletivos, e reforçava a perspectiva de um Fora do Eixo geográfico, como explica Dríade Aguiar:

“A circulação para que o artista pudesse romper as barreiras da sua cidade e mostrar seu trabalho em outras partes do país (...). A distribuição, porque um cd que você faz em Cuiabá não chega até o acre, não vai chegar por uma distribuidora *mainstream* (...) E a produção de conteúdo porque aí a gente esbarra no por ser fora do eixo geograficamente falando, as grandes mídias não se interessam pela produção cultural destes quatro pontos. Então a gente teve que criar conteúdo, produzir, divulgar. (DRÍADE AGUIAR)

Mas já nesta primeira reunião, em 2006, percebeu-se que o significado de Fora do Eixo era muito mais abrangente do que a noção geográfica e que incluía uma possibilidade de atuação mais ampla nas lacunas de um modelo hegemônico vigente. Talles Lopes conta que quando eles pensavam em Fora do Eixo, naquele momento, pensavam em uma forma diferente de fazer cultura do padrão que estava estabelecido. Era uma alternativa ao padrão hegemônico instituído, ligado a todo um conceito de indústria cultural, de produção de massa, que de certa forma existia e repercutia como um modelo de produção e difusão de cultura. O eixo, do qual eles se consideravam fora, era muito mais abrangente que o geográfico.

Este “eixo”, que configura o “eles” contra o qual o “nós, Fora do Eixo” se confronta, também não é um único elemento, mas sim uma formação discursiva na qual os elementos estão articulados formando momentos de uma hegemonia (LACLAU; MOUFFE, 2001; MENDONÇA, 2009a). Neste sentido, Felipe Altenfelder me disse que o FDE não é uma sociedade paralela que está sendo construída, mas é uma ferramenta para disputar a única sociedade que existe, com suas formações discursivas específicas, o que Pablo Capilé também mencionou quando questionei a ele o que é o “eixo” com quem eles estão travando esta disputa:

“[a disputa do FDE] é com o analógico, com

quem acumula capital, com quem não entende a velocidade de uma geração digital. Exemplos de casos: é com uma ministra Ana de Hollanda, é com uma Folha de São Paulo, é com uma (revista) Veja, é com o modelo de visão do que é a família, é com a forma como a igreja se posiciona frente aos enfrentamentos políticos que tem que ser desenvolvidos, contra o próprio modelo institucionalizado do partido, contra o modelo institucionalizado do movimento estudantil, contra indústria na musica, a indústria no audiovisual, não é nem a indústria em si, mas o modelos fordista do desenvolvimento de uma indústria, contra o capital especulativo, contra a ortodoxia do ensino publico dentro da universidade e dentro da escola. São estruturas que tentam manter o status quo, ou manter uma certa velocidade que possa manter determinadas figuras de coordenação onde estão. Então a lógica da luta é contra o tronco, em defesa da grama e contra o tronco, contra um tronco que só permite que você seja um galho, e a grama que pode fazer com que esta diferença que é transversal, pode fazer todo mundo do mesmo tamanho e então se todo mundo é do mesmo tamanho, todo mundo é protagonista e é coadjuvante. (...), a gente esta disputando isso. Nos não estamos criando uma sociedade alternativa, nos estamos disputando a sociedade que existe. Nos não estamos criando um gueto e a partir deste gueto esperando que todo mundo que está naquela outra sociedade venha pra ele. Não, nós estamos disputando a única sociedade que existe.” (PABLO CAPILÉ)

Böhm (2006) explica que hegemonia é uma estrutura discursiva inerentemente aberta e precária, a qual fomenta resistências e oposições, mas que envolve certo fechamento ideológico o qual nunca é definitivo devido à contingência e à impossibilidade da organização social que estão na base da noção de prática hegemônica. Na fala de Capilé percebe-se que o movimento, que já tinha uma perspectiva política desde o início, vai compreendendo ao longo do seu processo de

estabelecimento e crescimento que a disputa a ser travada era mais ampla do que uma disputa por espaço dentro da indústria cultural. Mais do que isso, a disputa é por uma nova conceituação do que seja uma produção cultural, um artista e cultura em última instância. Como explica Dríade Aguiar, a disputa é pela expansão do significado de cultura, de forma que ele não represente apenas aquilo que é produzido por “artistas-estrela” no mainstream, a noção hegemônica, mas que contemple a produção cultural feita por indivíduos comuns, nas suas realidades, que questionam a distinção entre trabalho e cultura, e querem viver e se sustentar a partir dela.

Para participar destas disputas, o FDE criou uma série de estruturas, as quais eles denominam “simulacros”⁷, nas quais eles, por meio da autogestão, conduzem os processos em oposição às estruturas operadas pela ordem hegemônica, como universidade, banco, partido:

“Por isso que a gente criou uns simulacros: a gente não concordava com a universidade, criou uma; não concordava com os partidos, criou um partido, não concordava com os bancos, criou um banco; a gente não tinha dinheiro a gente fez dinheiro, criou uma moeda; a gente não tinha uma indústria na música a gente construiu uma, a gente não tem uma no audiovisual, agente vai construir uma, a gente gosta de esportes mas não tem onde fazer estas interlocuções, a gente vai fazer um clube de esportes e vai discutir o Fora Ricardo Teixeira, vai discutir a lei do passe, vai discutir o clube-empresa, vamos dar visibilidade pro Hugby que é um esporte fora do eixo; então é entender

⁷ Em Deleuze "o simulacro não é uma cópia degradada, ele encerra uma potência positiva que nega tanto *o original como a cópia, tanto o modelo como a reprodução*". Além disso, Deleuze demonstrou como o simulacro é o protótipo do processo de subjetivação. Dessa forma a necessidade de atribuir direitos políticos ao que tem sido julgado como falso está enraizada nas extensões do simulacro quando aplicado conceitualmente. Mesmo o falso – ou o *pseudos* – merece ter direitos iguais: mesmo o *pseudo* pertence a um processo igualitário dos pretendentes à produção e à formulação de verdades. Em contrapartida, os processos igualitários vêm se inscrever nas condições e regras do simulacro. (MADARASZ, 2005, p.1214)

que a partir da união de braços e pernas a gente consegue fazer o que a gente quiser.” (PABLO CAPILÉ)

O Fora do Eixo atua nas “brechas” oportunizadas pelo sistema, no mesmo sentido em que Böhm (2006) afirma que a hegemonia não consegue dar conta de toda a realidade do social e que, nas suas lacunas, há sempre uma atuação daqueles cujas identidades são negadas no sistema dominante. “O FDE se configura como um sistema que não pretende anarquizar a vivência no capitalismo, mas, sim, desconstruir as mazelas do capital, através da produção, da sistematização e da difusão do conhecimento intercambiado.” (LUMO COLETIVO, 2011).

É neste movimento que bandas como o Macaco Bong e a Vanguard, ambas de Cuiabá, que até 2006 tinham sua atuação restrita a Cuiabá, iniciam um processo de circulação e realizam 45 shows em várias cidades naquele ano, sendo que antes a média de apresentações era de 15 ao ano e restrita aos espaços locais. Capilé cita que outras bandas do Brasil como a Los Porongas, do Acre, a Madame Satã, do Pará, a Porcas Borboletas, de Uberlândia, entraram na mesma dinâmica. Dentro da perspectiva dominante, percebe-se que “algo não estava no eixo”, e a banda Macaco Bong, considerada uma banda símbolo da lógica de atuação do Fora do Eixo, recebe em 2008 o prêmio de melhor disco do ano, pela revista Rolling Stone, importante veículo no campo da música *mainstream* no Brasil:

“Em 2008 a Macaco tocou muito, lançou um disco, um disco que teve um custo de 3000 pra gravar em Goiânia num estúdio bom, mas não um grande estúdio, e o disco foi eleito o melhor disco do ano pela revista Rolling Stone Brasil, que é a principal revista de cultura pop, de cultura do Brasil. Não porque os jornalistas ouviram o disco e acharam “nossa, esse é o melhor disco”, mas porque todos tiveram a oportunidade de vê-los, em algum lugar ou outro, e toda carga simbólica que aquele trabalho carregava, da humildade dos meninos, etc. Fez com que posicionasse o disco como melhor do ano! Em 2007 tinha sido Paulinho da Viola, em 2006 tinha sido Chico Buarque, e em 2008 foi Macaco Bong, um trio instrumental de Cuiabá que não tem nenhuma

música que dure menos de cinco minutos, completamente fora desse padrão pop canção.”
(TALLES LOPES)

Foto 17 - Banda Macaco Bong, de Cuiabá.



Fonte: <http://ladoba99.blogspot.com.br/2011/10/novo-ep-do-macaco-bong.html>

De 2006 até agora a quantidade de coletivos aumentou de 07, em 2006, para 107 em 2011. Entendemos que seria então oportuno nos aproximar da dinâmica que viabilizou a aproximação desta grande quantidade de coletivos e outras organizações ao Circuito, a fim de compreender as articulações que acontecem entre estes elementos, tornando-os momentos desta formação discursiva que é o Fora do Eixo.

O processo deflagrado em 2006, focado na circulação, distribuição e produção de conteúdo perdura por cerca de três anos. Pablo Capilé afirma que a atuação do FDE neste período, somada ao contexto que já discutimos anteriormente, desencadeia uma mudança significativa no cenário da música no Brasil, descentralizando a tomada de decisão sobre quem produz, toca e circula no país:

“Antes você tinha cinco ganhando um milhão, hoje você tem mil ganhando mil, de forma que “nunca antes a música esteve tão na mão do artista, o artista que está a fim de auto-produzir, de correr atrás, ele tem lugar para marcar show,

ele tem festivais para se apresentar, o que talvez há um tempo atrás não fosse tão fácil.”(PABLO CAPILÉ)

Realmente, os números do FDE neste período indicam que houve uma grande mobilização de agentes. Em 2006, o FDE movimentou cerca de 200 bandas, contava com 5 casas de shows parceiras, 14 festivais associados, movimentado cerca de R\$ 500.000. Em 2009 foram cerca de 2.500 bandas circulando entre os coletivos, 35 casas de shows parceiras, 45 festivais associados e movimentação de cerca de 25 milhões de reais, em moeda oficial e própria.

Embora no início a noção de Fora do Eixo ainda tivesse algum fechamento de significado, por estar prioritariamente ligado à música independente e à noção de eixo geográfico, como ficou evidenciado nas entrevistas que realizamos, na medida em que outros coletivos foram se aproximando do Circuito foi possível visualizar que Fora do Eixo era uma noção muito mais abrangente. Atílio Alencar conta que com a aproximação de um número cada vez maior de coletivos, eles foram se dando conta de que não eram quatro cidades fora do eixo, mas sim um país inteiro com toda uma demanda de circulação e distribuição que era impossível de ser realizada de acordo com a lógica da grande indústria ou do patrocínio corporativo. Primeiramente no campo da música, mas depois verificando que estavam excluídos dos processos dominantes uma grande parte das iniciativas independentes em campos como audiovisual, literatura, artes plásticas, design, teatro.

Esta aproximação com coletivos de diferentes linguagens e com demandas distintas foi articulada pelo estabelecimento de uma lógica de equivalência. Laclau e Mouffe (2001) reforçam que a diferença é a condição para que haja equivalência, pois do contrário, haveria apenas identidade. Por outro lado, esta equivalência acaba por subverter os sentidos particulares, na medida em que se identifica que em algum ponto as demandas se equivalem. Aglutinando esta equivalência, havia um ponto nodal, uma perspectiva que, embora não significasse uma demanda em comum dos diferentes coletivos, foi capaz, por ser um significativo vazio, de articular diferentes demandas num termo que fazia sentido para todas: FORA DO EIXO.

Foto 18 - Semana do Audiovisual, Cuiabá, 2009.



Fonte: <http://foradoeixo.org.br/>

Resgatando a perspectiva de Howarth e Stavrakakis (2000), o ponto nodal é um significante privilegiado, um ponto de referência em um discurso que agrupa um sistema particular de significados ou uma cadeia de significados. Mendonça (2003b, p.11) afirma que os pontos nodais são fundamentais para a prática articulatória, pois, “por serem pontos discursivos privilegiados, eles possuem a capacidade de fixar, ainda que de forma parcial e precária, a própria articulação”, representando o próprio sentido de uma prática articulatória.

Estas articulações entre diferentes coletivos em todo o país em torno de um ponto nodal foram viabilizadas porque este ponto configurou o que Laclau e Mouffe (2001) chamam de significante vazio, um elemento de convergência de tantas identidades a ponto de perder seu significado específico e tornar-se um significante sem significado. O significante Fora do Eixo, que se referia a uma demanda específica de coletivos de produção musical que não conseguiam atuar fora do eixo Rio-São Paulo, universaliza seu conteúdo e passa a não ter um significado específico, podendo assim acolher diversas demandas.

Conforme afirma Mendonça (2009a), um significante torna-se vazio quando um discurso universaliza tanto seus conteúdos a ponto de ser impossível de ser significado de forma exata. Isso se dá quando, numa prática articulatória, a cadeia de equivalência expande seus conteúdos e, com isso, inflaciona-se sobremaneira de sentidos (MENDONÇA, 2009a).

Foto 19 - Transmissão de rádio no Festival Fora do Eixo, Rio de Janeiro, 2010.



Fonte: <http://foradoeixo.org.br/>

Ao passo em que o termo Fora do Eixo vai sendo usado para simbolizar demandas diversas, mas nada especificamente, ele vai se esvaziando de significado. Com este esvaziamento foi possível abarcar demandas diversas dentro do espaço da cultura como relata Pablo Capilé quando eu o questionei sobre as buscas dos coletivos ao se engajarem no FDE:

“hoje nós estamos precisando de um guarda-chuva para mil pautas e dentro dessas mil pautas a gente vai interligando elas e vai fortalecendo um a pauta do outro. (...) as buscas são infinitas: é o cara que quer escoar mais artistas locais, o cara que quer dar um upgrade no movimento estudantil da cidade, o cara que tem um determinado espaço cultural pra gerir na cidade e não tem tecnologia suficiente pra que isso aconteça, então pra mim é a busca pelo protagonismo, quero ser protagonista, quero estar no debate, eu quero me empoderar nesta discussão (...)” (PABLO CAPILÉ)

Dríade Aguiar me explicou que cada coletivo atua no seu campo de interesse, de acordo com a sua realidade e com o seu contexto local. Em Cuiabá, por exemplo, o coletivo atuava na música, em São Carlos o

foco é o audiovisual, em Porto Alegre o teatro, boa parte do sul do país lida com literatura.

Foto 20 - Inauguração do Cine Ouro Verde, Bauru, 2010.



Fonte: <http://foradoeixo.org.br/>

Organizado em torno deste ponto nodal, os coletivos assumem a identidade universal Fora do Eixo, modificam suas identidades particulares, como resultado da prática articulatória que se dá entre eles (LACLAU; MOUFFE, 2001). O coletivo Catraia continua a ser o Catraia e atua na cidade de Rio Branco, no Acre, de acordo com seus princípios e sua caracterização, mas além de ser o Catraia, ele é um Ponto Fora do Eixo, o que habilita sua articulação dentro de um amplo conjunto de coletivos que desenvolvem suas próprias formas de gestão e que se apoiam mutuamente em busca de construções comuns.

Enquanto momentos desta formação discursiva, o Fora do Eixo, os coletivos atuam como um organismo, um bloco. Pablo Capilé afirma que o FDE é a única organização de cultura na América Latina que quando se movimenta o faz em bloco, diferente por exemplo dos pontos de cultura que cada um movimenta para um lado. O FDE é heterogêneo, cada coletivo tem suas particularidades, mas a partir da identificação de equivalências, há o entendimento que uma atuação conjunta pode fortalecer as disputas, muito mais do que a soma deles individualmente, cada uma com a sua diretriz. Como exemplo, ele conta sobre o

posicionamento do FDE no embate com o Blog Passa Palavra, o qual tece severas críticas sobre a atuação do Circuito:

“Não precisa estar tudo igual para bloquear, a gente pode estar bloqueado pensando diferente. No debate com o Passa Palavra cada regional pensava uma coisa, nos temos um posicionamento de cada uma das regionais, mas isso não fez a gente deixar de se posicionar de forma bloqueada mesmo sendo heterogêneo, a gente se posicionou em conjunto, mesmo pensando diferente e cada um entendia as nossas diferenças.” (PABLO CAPILÉ)

O esvaziamento da noção de Fora do Eixo é resultado da articulação entre elementos que estavam dispersos no campo da cultura e, com esta articulação, identidades vão sendo modificadas quando os coletivos passam a compor a organização e incorporam a noção do universal, Fora do Eixo, como algo maior que as identidades individuais, embora estas sempre estejam presentes, nunca havendo a transformação total dos elementos em momentos, mas convivendo com esta tensão constitutiva (LACLAU, 2011)

Foi no segundo Congresso Fora do Eixo, realizado em 2009, que isso ficou mais evidente. Talles Lopes conta que foi lá, com a chegada de pessoas de linguagens com as quais o Circuito não trabalhava até então, que eles perceberam que a forma de trabalhar do FDE e as tecnologias e estruturas que eles estavam desenvolvendo poderiam ser utilizadas para potencializar uma grande diversidade de iniciativas. Assim, os interessados em trabalhar com teatro criaram o Palco FDE, os interessados em discutir a questão Ambiental criaram o Nós Ambiente, os que trabalhavam com Literatura criaram o Fora do Eixo Letras (FEL), e assim aconteceu com outras iniciativas.

Um dos aspectos que chamou a minha atenção no relato de Talles é que estas estruturas não são criadas de cima para baixo, não são designadas pessoas para nelas trabalhar, nem metas, nem resultados, nem definido como irão atuar. Os interessados em teatro, por exemplo, criaram, com a anuência do restante da organização, uma estrutura para trabalhar teatro, eles próprios. Hoje, eles tem uma estrutura que, embora faça parte do FDE, não depende dele, mas é potencializada por ele, assim como ajuda a potencializar outras iniciativas. Assim, a formação que inicialmente se deu em torno da música, hoje envolve uma série de

diferentes linguagens que potencializam umas às outras, embora a música ainda ocupe um lugar de destaque no Circuito. No anuário Fora do Eixo 2011 afirma-se:

“Em 2006 o Fora do Eixo concentrava sua força 100% na música, hoje ela continua sendo o carro chefe que puxa outras linguagens junto.” (ANUÁRIO FORA DO EIXO, 2012b)

O argumento de Laclau (2011) ajuda a analisar este processo. Para o autor, cada elemento de um sistema discursivo só tem uma identidade, na medida em que é diferente dos outros. No entanto, todas estas diferenças se equivalem na medida em que pertencem ao lado interno da fronteira da exclusão, como no caso dos coletivos, que são excluídos do sistema de produção cultural hegemônico. Neste caso, a identidade dos coletivos é constitutivamente dividida: “por um lado, cada diferença expressa a si mesma como diferença; por outro, cada uma delas anula a si mesma enquanto tal ao entrar numa relação de equivalência com todas as outras diferenças do sistema” (LACLAU, 2011, p.69). Assim, podemos afirmar que os coletivos que compõem o FDE são identidades distintas dentro de um sistema que está excluído da ordem hegemônica, mas que, devido à esta exclusão, eles são equivalentes, eles são “Fora do Eixo”.

Esvaziado, o significante FORA DO EIXO pode incorporar uma infinidade de sentidos, para além das demandas dos coletivos, comportando aspectos da postura ideológica do FDE, o que fica evidente quando pergunto à Dríade Aguiar sobre o que é ser fora do eixo e ela me diz que fora do eixo pode assumir muitas conotações, desde uma perspectiva econômica, uma concepção de arte, a prática de sustentar materialmente os coletivos, entre tantas outras possibilidades.

Este significante esvaziado de significados permite a incorporação de outras demandas, para além do campo da cultura, numa perspectiva presente desde o início, segundo a qual, embora a disputa mais direta fosse com as estruturas dentro das linguagens culturais, a cultura configurava um veículo para um projeto de transformação de uma geração. Conforme explica Pablo Capilé, mesmo o FDE tendo iniciado em torno da música, já havia a preocupação dos seus integrantes, desde o início, com outros aspectos relacionados a comportamento e à modificação de uma geração por intermédio da prática na cultura, o que vai ao encontro da amplitude da noção de

hegemonia para além do espaço estritamente político, conforme proposta por Laclau (1990):

“A gente não estaria formando um novo artista ou um novo músico, ou um novo *vídeo maker*, ou um novo produtor cultural, a gente estava formando uma nova geração (...) Em nenhum momento a gente falou de consolidação de mercado, a gente sempre falou em sentido antropológico; a gente nunca falou só em linguagem, a gente sempre falou em comportamento; a gente sempre falou de movimento, de transformação, de solidariedade, de generosidade, de capacidade de contaminação.” (PABLO CAPILÉ)

Esta pluralidade permite ao FDE fazer articulações que não necessariamente criam lógicas de equivalência (LACLAU; MOUFFE, 2001), mas que estabelecem diálogo e parcerias com outros agentes que, mesmo não participando diretamente do Circuito, tem um papel importante nas disputas que ele trava, como é o caso da CUFA (Central Única das Favelas), o Instituto Overmundo, a Revista Fórum, a Casa de Cultura Digital.

Atualmente, o Circuito Fora do Eixo é composto por cento e sete coletivos que constituem locais de produção cultural independente em suas cidades, denominados de **“Pontos Fora do Eixo”**. Estes coletivos atuam de forma autônoma localmente, sua organização é conduzida por seus próprios membros, numa lógica de autogestão. Cada coletivo tem total autonomia para o desenvolvimento de projetos locais, com a chancela do Fora do Eixo, em nome dos quais formam parcerias e desenvolvem trabalhos relacionados às linguagens que lhes interessam e que consideram importantes e viáveis em um determinado território, além dos trabalhos relacionados à gestão.

Para Bentes (2011), o FDE é um dos mais potentes laboratórios de experimentação das novas dinâmicas do trabalho e das subjetividades em curso no Brasil atualmente, tendo como base a autonomia, a liberdade e uma nova concepção de comunismo alicerçada em comunidade, caixas coletivas, moedas e mercados solidários, redes integradas e uma economia viva. Youssef (2011) entende o FDE como uma nova tecnologia de participação e engajamento que funciona de forma exemplar para a circulação e produção musical, mas que acima de

tudo é um grande projeto de formação política. Na visão de Yúdice (2011), o FDE vem realizando um dos mais interessantes e inovativos trabalhos dentro do cenário cultural brasileiro, realizando uma série de experiências bem-sucedidas no setor da música, especialmente envolvendo a música ao vivo.

Os coletivos articulam-se entre si formando um grande coletivo, uma organização nacional de coletivos que é o Fora do Eixo, ocupando atualmente vinte e cinco estados brasileiros (FORA DO EIXO, 2011a) e mobilizando cerca de 2.500 pessoas com dedicação integral ao Circuito. Com atuação regional, existem as Casas Fora do Eixo, pontos de articulação regionais, estrategicamente desenvolvidas em seis cidades: Fortaleza (CE), São Paulo (SP), Belo Horizonte (MG), Belém (PA), Anápolis (GO). Nelas, membros do Circuito residem formando sedes-moradia, tecnologia sobre a qual falaremos mais adiante.

O FDE não é uma associação formal, com CNPJ, mantendo a preocupação inicial com a manutenção de uma estrutura aberta, que possa dar conta de diferentes demandas. Atílio Alencar explica que o que é reconhecido em bloco é o Fora do Eixo, tanto o FDE como um todo como coletivos que não são formalizados se fazem valer de um dos cerca de 18 CNPJs constantes do “Banco de CNPJs” da organização para fins de projetos, editais, ou outras necessidades que demandem este vínculo mais formal, fazendo com que cada coletivo tenha responsabilidade na prestação de contas e na manutenção de tudo atualizado e regularizado no que diz respeito à utilização destas referências.

Os coletivos ligados ao FDE atuam de forma cada vez mais intensa no espaço público, na construção e ocupação destes espaços em diversas cidades do país, tendo em vista que a preocupação com uma atuação política sempre permeou a dinâmica do FDE. Os coletivos são constantemente instigados, entre si, a organizar e potencializar os fóruns locais e outros espaços de discussão da cultura nas suas cidades e a presença deles é destacada por técnicos e observadores ligados ao próprio MinC. Atílio Alencar justifica que isso acontece porque eles entendem que é impossível fazer cultura sem fazer política em sua concepção mais ampla.

Esta preocupação política se faz presente na forma de organizar do Circuito Fora do Eixo, nas práticas cotidianas que definem o que é esta organização e que ilustram, neste estudo, a relação que se

estabelece entre um projeto político contra-hegemônico e as práticas organizacionais que o tornam possível. Portanto, partimos na seção seguinte para a reflexão a respeito do “organizar fora do eixo”.

6.2 Na disputa e na resistência, o organizar “fora do eixo”

*“Quando eu nasci
Me disseram que era pra esperar, porque...
o futuro seria todo pra mim
agora eu cresci
e cansei de esperar e descobrir
que o futuro não é aqui...
Hoje eu estou
sobre os restos e os escombros do que sobrou
das mentiras que tive que engolir
Nada mudou
as mentiras são as mesmas só eu que não sou
aquele cara que ficava sem reagir
Não sigo normas, não sigo leis
que deixam tudo como esta
fazem da liberdade algo a se procurar
Não tenha medo, me dê sua mão
ninguém mais vai nos enganar
vamos pra qualquer lugar
ninguém vai nos parar, ninguém vai nos deter
ninguém vai nos parar
Nada pode nos deter, nada pode nos parar
Nada pode nos deter...”
(Mundo Livre S/A)*

Com o auxílio da Teoria Política do Discurso foi possível compreender o Circuito Fora do Eixo a partir da luta contra-hegemônica que ele estabelece no campo da cultura, da articulação dos diferentes coletivos em uma formação discursiva, reunindo-se em torno de um ponto nodal, um significante vazio chamado Fora do Eixo. Toda esta articulação, que é o exercício da política em si (LACLAU, 2011), é permeada por experiências no cotidiano dos coletivos e da organização como um todo. Práticas que produzem um organizar com características peculiares e também com aproximações e distanciamentos do organizar dominante, essencialmente a burocracia, seja ela na sua forma

tradicional, seja ela na sua forma flexível, conforme descrita por Paes de Paula (2002), por exemplo.

Uma das dificuldades que tivemos no processo de compreender a dinâmica do Fora do Eixo foi abordá-lo como organizar em constante processo. Quando a descrição das instâncias de organização e deliberativas do Circuito estava quase pronta, o FDE estabeleceu um novo regimento, mais próximo do que é a sua realidade atual. As frentes temáticas mudam a cada ano, de acordo com as propostas aprovadas no Congresso Fora do Eixo, instância máxima de deliberação do Circuito, que não tem pauta, nem programação pré-definida e que em 2011 mobilizou mais de 1.800 pessoas na cidade de São Paulo. Como apreender uma organização cuja constante é o fluxo, cujas decisões não tem caráter permanente, são contestadas, revogadas, refeitas, com base nas experiências cotidianas dos membros? O primeiro passo, para nós, foi aceitar o fluxo como realidade e condição. Não é possível parar o rio para explicar o que ele é, mas mesmo que ele nunca seja o mesmo, posto que é fluxo, ele tem algum padrão, algo que, embora passe, permanece. O que passa e o que permanece no organizar do Fora do Eixo? Talvez essa seja uma boa pergunta para introduzir a seção que segue.

Durante os anos de 2006, 2007 e 2008 o Circuito FDE foi crescendo e ampliando suas bases de atuação, conforme se pôde perceber ao acompanhar a história de seu surgimento. Em 2009, com os processos de circulação, distribuição e produção de conteúdo já bastante desenvolvidos e com um grande alinhamento de valores e práticas entre os coletivos participantes, o Fora do Eixo sente a necessidade de sistematizar o que estava acontecendo de maneira mais clara, para usar as palavras de Talles Lopes. Até este período, o organizar do Circuito era produzido essencialmente nas discussões realizadas por meio das listas de e-mails e das ferramentas de conversas *on line*, e nas trocas que já ocorriam em termos de “modos de fazer” que cada coletivo compartilhava com os demais em planilhas de organização de eventos.

Com esta finalidade, por ocasião da realização do Congresso Fora do Eixo de 2009, o professor Ioshiaqui Shimbo⁸, da Universidade

⁸ Professor do Programa de Pós-graduação em Engenharia Urbana da Universidade Federal de São Carlos. Professor voluntário do Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia

Federal de São Carlos foi convidado para conduzir o evento e auxiliar na estruturação de alguns documentos, os quais visavam formalizar as práticas que ocorriam de maneira informal no FDE até aquele período. Rafael Rolim relata que Shimbo trouxe muitos conceitos que foram importantes para a organização naquele momento, como a noção de economia solidária, com práticas como a moeda complementar, que já eram correntes entre os coletivos, mas que não tinham uma referência teórica nem uma definição específica.

Carregada de simbolismo, a escolha do Acre para sediar o Congresso, com todas as dificuldades de deslocamento de agentes a um local que era distante da maioria dos coletivos do FDE, pode ser interpretada como uma afirmação da condição de Fora do Eixo. Um grupo de pessoas, representando coletivos de diversas partes do país, se reúne no Acre para discutir a estruturação de um Circuito de cultura independente que visa, em última instância, utilizar a cultura como ferramenta de empoderamento da juventude para disputar as concepções hegemônicas na sociedade brasileira nos anos 2000.

Shimbo, que trabalhava com incubadoras na lógica da Economia Solidária, assume um papel importante na elaboração do Regimento Interno, da Carta de Princípios, do Organograma do FDE, revelando que neste momento a organização passa a ter a preocupação com certo nível de formalização, com a documentação de alguns princípios e regras, os quais foram elaborados de forma consensual pelos coletivos que participaram do Congresso, produzindo textos que Rafael Rolim e Talles Lopes consideram que são representativos do que era a organização naquele momento.

O regimento interno define o modo de organizar do Fora do Eixo, descreve as suas várias instâncias de atuação e deliberação, além de estabelecer critérios para o ingresso e a exclusão de coletivos. Naquele momento, um dos aspectos tratados pelo regimento foi a preocupação em definir o perfil dos elementos que se tornariam Pontos Fora do Eixo. Talles Lopes explica que eles achavam importante garantir a

Solidária, sucessor da INCOOP/UFSCar-Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos, participando de projetos de pesquisa-ação participativa em incubação de empreendimentos econômicos solidários, em organização de coletivos autogestionários, em Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial.

característica de movimento social ao Circuito e, por isso, os pontos FDE não poderiam ser empresas, teriam que ser coletivos ou associações, não necessariamente formalizados, mas que tivessem na dinâmica das organizações da sociedade civil a sua perspectiva de atuação.

Quanto aos critérios de ingresso e exclusão de coletivos, são poucos e de fácil cumprimento. Para ingressar basta o coletivo ser indicado por outro coletivo que já integre o Circuito, aderindo ao sistema proposto. A exclusão apenas ocorre em instâncias deliberativas oficiais e mediante o descumprimento de condições expostas no regimento e na carta de princípios. Até hoje nenhum coletivo foi excluído do FDE.

A Carta de Princípios do FDE, elaborada em 2009 e vigente até hoje, define o Circuito Fora do Eixo como

uma **rede colaborativa** e descentralizada de trabalho constituída por coletivos de cultura espalhados pelo Brasil, pautados nos princípios da economia solidária, do **associativismo** e do **cooperativismo**, da **divulgação**, da **formação** e **intercâmbio** entre redes sociais, do **respeito** à **diversidade**, à pluralidade e às **identidades culturais**, do **empoderamento** dos sujeitos e alcance da **autonomia** quanto às formas de **gestão** e **participação** em processos sócio-culturais, do estímulo à **autoridade**, à **criatividade**, à **inovação** e à **renovação**, da **democratização** quanto ao **desenvolvimento**, **uso** e **compartilhamento** de **tecnologias livres** aplicadas às **expressões culturais** e da **sustentabilidade** pautada no uso de **tecnologias sociais**. (FORA DO EIXO, 2009a, p.1. grifos no original)

Esta definição apresenta uma série de valores e conceitos que se tornaram “bandeiras” do FDE nestes seis anos de existência. É interessante perceber que estes conceitos vêm, em 2009, dar nomes para práticas que já aconteciam entre os coletivos. Pablo Capilé, Atílio Alencar, Bianca Lima, Rafael Rolim, Talles Lopes, todos eles afirmam que o Fora do Eixo não nasceu, e não nutre suas práticas, em modelos teóricos. O que não significa que não sejam inspirados por pensamentos

e personalidades, como Che Guevara, Luiz Carlos Prestes, Paulo Freire, Deleuze, Olga Benário, Marx, é o que afirma Pablo Capilé.

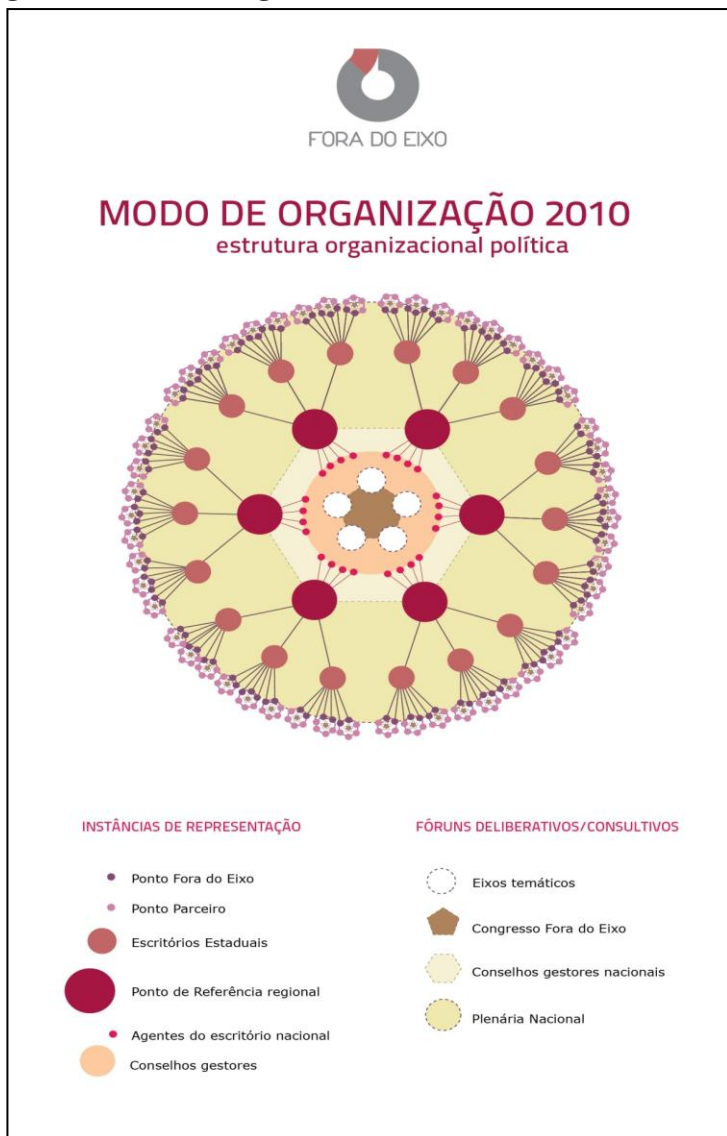
Algumas destas referências aparecem em práticas do organizar FDE, como as “Colunas” que são realizadas por grupos de pessoas que viajam por determinadas regiões, conversando e sensibilizando o poder público e outros grupos e coletivos. Teremos oportunidade de nos aprofundar nesta dinâmica quando abordarmos as formas de disseminação de valores e geração de novas equivalências por parte do Fora do Eixo. Outro conceito bastante mencionado é o de Zona Autônoma Temporária, divulgado pelo livro TAZ, de Hakim Bey. A descrição dos momentos de articulação entre os coletivos como Zonas Autônomas Temporárias é bastante frequente nos relatos dos seus participantes. Mas, como afirma Rafael Rolim, eles são o “Império do Empírico (conceito aplicado a eles por Ivana Bentes⁹):

“não foi a partir da leitura do TAZ que a gente promoveu um processo de criação de zonas autônomas temporárias. A gente conseguiu um nome pra dar pra uma coisa que a gente já fazia.”
(RAFAEL ROLIM)

As relações entre as diferentes instâncias do Fora do Eixo se dão de forma híbrida, mesclando práticas de atuação e decisão direta com práticas de representação. A atuação direta se dá pela participação ativa dos membros nos seus respectivos coletivos, com a plena autonomia que estes têm na sua gestão. Nas listas de e-mail (o FDE tem mais de 50 listas de discussão), muitos assuntos são discutidos, questões são levantadas, frentes de trabalho são formadas, mas não são tomadas decisões. Estas são tomadas em instâncias deliberativas próprias, as quais podemos compreender a partir da figura 8.

⁹ Pesquisadora na área de Comunicação e Cultura com ênfase nas questões relativas ao papel da comunicação, da produção audiovisual e das novas tecnologias na cultura contemporânea. É pesquisadora da Coordenação Interdisciplinar de Estudos Culturais (CIEC) da ECO-UFRJ, linha estéticas e poderes e do PACC - Programa Avançado de Cultura Contemporânea

Figura 8 – Modo de Organizar Político do Circuito Fora do Eixo



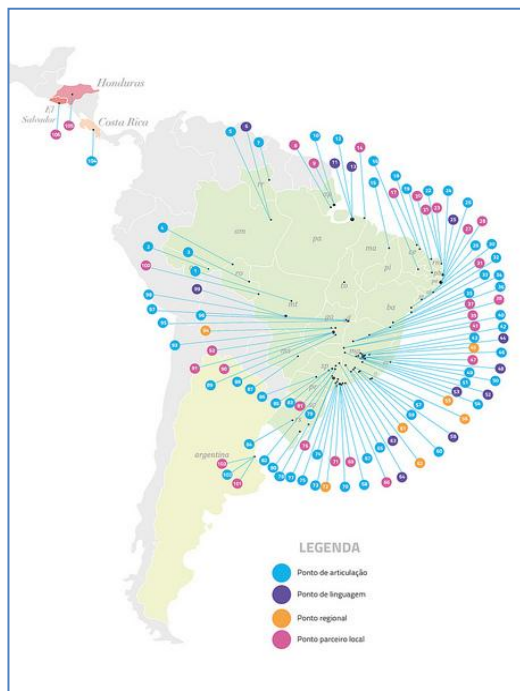
Fonte: https://docs.google.com/Doc?docid=0AXYs0B2jKJs-ZGhwdGc1NXRfNDcwc3JweHd0Y3I&hl=en_US&pli=1

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

Os **Pontos Fora do Eixo** são movimentos ou organizações sem fins lucrativos responsáveis por toda e qualquer ação ligada ao Circuito Fora do Eixo na sua cidade. Cabe ao Ponto Fora do Eixo conectar novos agentes interessados em participar da organização, bem como desenvolver medidas estruturantes capazes de gerar e estabelecer Pontos Parceiros. Cada cidade pode ter mais de um Ponto Fora do Eixo (FORA DO EIXO, 2009b). Atualmente, são 107 Pontos Fora do Eixo, distribuídos conforme mostra a figura 19.

Podemos verificar que existem pontos em diversos estados do país e alguns em outros países da América Latina e América Central, dentre os quais tem se destacado nas ações do Circuito a Argentina, a Venezuela e a Costa Rica. Com isso, há uma ampliação do território de atuação do Circuito diversificando sua composição, tendo em vista as particularidades e grandes diferenças entre as realidades regionais.

Figura 9 - Mapa de pontos Fora do Eixo em março de 2011.



Fonte: <http://foradoeixo.org.br/>

A iniciativa de ingressar no Circuito Fora do Eixo pode partir do coletivo interessado, ou do próprio Fora do Eixo. Quando um coletivo manifesta interesse em integrar o Circuito, ele vai ser acompanhado pelo ponto de articulação e ponto regional mais próximos, para ver se há afinidade entre a forma de atuar do coletivo e a forma de trabalho do FDE. Outra forma é o Circuito mapear um coletivo que acredita que possa ser interessante, e a partir disso buscar um diálogo. Quando Atilio Alencar esteve em Santa Catarina no final de 2009, ele veio justamente para estabelecer conversas com dois coletivos, um em Florianópolis e outro em Rio do Sul, para verificar a viabilidade de estabelecer parcerias e de ampliar a organização, dado que não havia nenhum ponto fora do eixo no estado até aquele momento.

Para se tornar um ponto Fora do Eixo, é necessário que o trabalho desenvolvido pelo coletivo esteja em convergência com os princípios do

Circuito e com as disposições de seu regimento interno, o qual dispõe sobre a estrutura organizacional e as instâncias deliberativas do Circuito e sua forma de funcionamento. O regimento interno prevê também direitos e deveres aos quais os coletivos se submetem e dos quais se beneficiam ao fazer parte do Circuito. Entre os direitos figuram autonomia na gestão do coletivo, o direito de usar a chancela do FDE em toda e qualquer iniciativa desenvolvida pelo coletivo, o direito a voz e voto em todas as instâncias deliberativas, o direito a participação e gestão em todos os projetos encaminhados dentro do Circuito, o direito de acesso à gestão nacional (pontos de articulação nacional, escritório nacional (SP) e escritórios regionais), o direito à utilização da rede de hospedagem solidária do Circuito e o direito ao acesso a todas as tecnologias sociais produzidas pelo CFE.

Entre os deveres previstos pelo regimento interno encontram-se a prestação de contas de ações solicitadas pelo Colegiado Nacional, a integração ao sistema solidário FORA DO EIXO CARD (moeda complementar), manter-se constantemente informado sobre as atualizações do Circuito Fora do Eixo, fomentar o surgimento de outros pontos Fora do Eixo, comparecer ao Congresso Fora do Eixo e ao Festival Fora do Eixo regional com pelo menos 01 representante, veicular a logo do Fora do Eixo em todas as ações desenvolvidas, acatar as decisões tomadas nas instâncias deliberativas, participar dos debates nos ambientes deliberativos virtuais ou presenciais, democratizar o acesso a todas as planilhas e projetos ligados ao Ponto.

O coletivo interessado apresenta um pedido ao Ponto de Referência Regional, que é responsável por analisar o pedido e formular um parecer a respeito do coletivo proponente baseado em um documento chamado “*Roteiro de Inserção*”, a ser apresentado em instâncias deliberativas presenciais, como uma reunião no Festival Fora do Eixo ou no Congresso Fora do Eixo. Após a aprovação da chancela, o Ponto Fora do Eixo deverá ser monitorado pelo Ponto de Referência Estadual e Regional (FORA DO EIXO, 2009b).

Os **Pontos Fora do Eixo** podem ser pontos de articulação ou pontos de linguagem. Os pontos de articulação desenvolvem ações com vistas a conectar, gerar e estabelecer relações entre pontos de linguagens e pontos parceiros, bem como conectar novos agentes interessados em participar da organização. Os pontos de linguagem são pontos de música, como uma banda por exemplo, ou pontos de audiovisual, como

uma produtora de cinema, entre várias outras linguagens com as quais o FDE trabalha. Estes últimos devem estar conectados ao ponto de articulação local, que tem a chancela e a autonomia local para gerenciar as parcerias. Quando há mais de um ponto de articulação em uma cidade, forma-se um colegiado municipal, o Ponto de Articulação Municipal, o qual, composto por pelo menos um membro de cada ponto de articulação e/ou ponto de linguagem, será responsável pela gestão política do território (FORA DO EIXO, 2009b).

Os **Pontos Parceiros** são organizações informais ou formais de qualquer natureza jurídica, que participam da esfera municipal. O Ponto Fora do Eixo tem a chancela e a autonomia local para gerenciar as parcerias com estes pontos e qualquer divergência ligada a possíveis parcerias locais são reportadas e debatidas com os Pontos de Articulação Estadual e Regional, respectivamente, que ajudarão o coletivo local a mediar qualquer situação conflituosa. Os Pontos Parceiros podem, mediante solicitação e aprovação em quaisquer instâncias deliberativas pelo Ponto Fora do Eixo, participar de reuniões e ambientes deliberativos estaduais - virtuais ou presenciais - sendo-lhes concedido o direito de voz e de voto. Poderão também participar como ouvintes das reuniões referentes às instâncias deliberativas nacionais, porém sem direito a voto (IDEM).

As conexões entre os Pontos Fora do Eixo e Pontos Parceiros de um mesmo estado formam as **Redes Estaduais, as quais** atuam de forma conectada entre si. Na rede estadual, pode se formar um colegiado estadual, o Ponto de Articulação Estadual, composto por membros das Casas Fora do Eixo regionais e de Pontos de Articulação Locais da região. Não há eleição, nem indicação, os membros de pontos de articulação e de casas Fora do Eixo que desejam fazer parte do Ponto de Articulação Estadual se auto indicam para participar e são aceitos, ou “aclamados” como dizem os documentos do FDE, em qualquer instância deliberativa prevista no Regimento Interno, pode ser uma reunião ordinária ou extraordinária, por exemplo (IDEM).

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

O Ponto de Articulação Nacional (PAN) é composto por membros de colegiados estaduais e/ou regionais e temáticos, com no

mínimo um integrante de cada estado/região, e um integrante de cada Frente Temática. Destina-se a gerir e chancelar ações de âmbito nacional e a mediar conflitos entre si. Para participar, os integrantes devem se auto indicar em quaisquer instâncias deliberativas regionais ou temáticas, e serem aprovados em plenária. Após isso, para se manter no colegiado, o mesmo deve atender as respectivas agendas de trabalhos, comparecendo a reuniões deliberativas e outras ações definidas e encaminhadas pelo PAN. (FORA DO EIXO, 2012b)

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

Com isso, o PAN tem cerca de 125 membros que se reúnem virtualmente todo sábado à tarde, com pauta definida por eles mesmos, para encaminhar as decisões referentes às ações de abrangência nacional do Circuito, além de auxiliar no fluxo de informações para as regionais e para os coletivos, e vice-versa. Há uma busca constante pela realização de encontros presenciais, que eles consideram fundamentais para a manutenção do estímulo dentro da organização. Rafael Rolim exemplifica:

“A gente promove muitos encontros do PAN ao longo do ano, é prioridade, então se vai ter um evento como no ano passado teve o Fórum da Cultura Digital, que eles viabilizaram 3 passagens para cada região do país para o FDE, então a gente buscou trazer os principais representantes do PAN para poder estar aqui e trocar num intercâmbio, para levar pra cada regional os debates que estavam sendo colocados.” (RAFAEL ROLIM)

O fato de cada regional ter o mesmo número de representantes no PAN, independente do número de coletivos que a compõe é bastante

significativo. Desta forma, o poder não se concentra nas mãos das regionais que, por terem mais coletivos, poderiam ser consideradas mais fortes. A preocupação é com o desenvolvimento territorial do Circuito, e por isso a representação geográfica torna-se tão importante.

Além das reuniões dos colegiados, há uma reunião geral, aberta a todos os integrantes do FDE. Estas reuniões, chamadas de **Reuniões Ordinárias, ocorrem quinzenalmente, aos domingos**, às 19 horas (horário de Brasília), em plataforma virtual. A duração das reuniões é estipulada entre os representantes dos Pontos Fora do Eixo presentes. A moderação dessas reuniões se dá em regime de rodízio entre os Pontos de Referência Regionais (FORA DO EIXO, 2009b). Há também reuniões **extraordinárias, as quais** podem ocorrer por solicitação de qualquer um dos Pontos Fora do Eixo, sendo necessário que 100% dos coletivos sejam convidados e que 50% + 1 confirmem sua presença para viabilizar a reunião (FORA DO EIXO, 2009b).

Qualquer integrante dos Pontos Fora do Eixo pode participar das reuniões e deliberar nelas, não havendo limite máximo de número de integrantes por coletivo, presentes. As propostas de pauta são enviadas pelo Ponto de Referência Regional responsável pela moderação da reunião para o grupo de e-mail do Coletivo Fora do Eixo, (*coletivo-fora-do-eixo@googlegroups.com*), com antecedência mínima de 48 horas. As deliberações são validadas em todas as reuniões buscando-se sempre o consenso entre os coletivos. Caso não haja consenso, a questão será votada e aceita conforme a decisão da maioria (50% + 1), sendo que o voto é paritário por Ponto Fora do Eixo (FORA DO EIXO, 2009b). Rafael Rolim relata que em 99% das situações as decisões são tomadas por consenso. Segundo ele

“a gente evita votar porque a democracia é a ditadura da maioria e o cara que não é convencido de que a pauta dele não é a melhor naquele momento, ele pode não se comprometer tanto com a ação quanto se ele estiver convencido. Então a gente acha que vale a pena esgotar um debate por horas do que tratorar uma opinião muito solida de uma pessoa que seja. (...) Mas em geral, por não ser só a reunião geral de deliberação, por ter a lista (de e-mail) interna, ter a lista dos coletivos, ter a lista da regional, ter a lista de cada um dos coletivos locais, o assunto já chega muito debatido

e digerido. Se o cara discorda é no debate no coletivo e aí os caras vão concordar ou discordar da posição da regional, aí chega no ponto regional, o ponto regional entende o que esta acontecendo, reconstrói e a partir disso traz pro debate global.” (RAFAEL ROLIM)

Todas as reuniões têm uma ata e todas as atas de todas as reuniões ficam disponíveis para todos os integrantes do Circuito no TEC Fora do Eixo, que pode ser acessado por meio do Google Docs. Além das atas, como são feitas por meio de chats, muitas das reuniões são documentadas na íntegra, como as reuniões do PAN, por exemplo. Em uma delas, realizada em 13 de setembro de 2011, percebe-se a discussão em torno do estabelecimento de novas Casas Fora do Eixo. A questão discutida são os três pontos que, pelas discussões na lista de e-mails, deveriam ser contemplados por toda Casa Fora do Eixo.

Nesta situação, verificamos que a decisão, após a discussão e o esclarecimento entre aqueles que tinham dúvidas ou pontos a colocar a respeito, foi tomada por consenso, o qual é manifestado por todos os que estão presentes na reunião. Este é apenas um exemplo. Em outras reuniões que eu pude ler na íntegra, há situações bem mais polêmicas, envolvendo parceiros, casos específicos de ações de integrantes dentro do Circuito. O que se pode perceber é que a dinâmica é sempre a mesma, desde as questões mais cotidianas às mais complexas, todos têm a oportunidade de se manifestar, tudo é debatido, até que se chegue a um consenso sobre o assunto, embora, como o Rafael Rolim mesmo comentou, a reunião acaba sendo mais um espaço de deliberação, porque os assuntos são exaustivamente discutidos pelas listas de e-mail antes de serem encaminhados para deliberação.

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

“Num ambiente como esse, com muitas pessoas, onde todo mundo se acha genial, todo mundo acha que sabe de tudo, que entende de tudo, se a gente não criasse um campo de normatização, seria uma loucura, um debate eterno. Para poder estruturar

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

Desta forma, a possibilidade de influência do indivíduo dentro do Circuito é sempre avaliada, embora subjetivamente pois não há nenhum meio de controle deste “lastro”, de acordo com a sua atuação, com o quanto ele dedica do Fora do Eixo, dentro das suas possibilidades. Como explica Dríade Aguiar, existem diversas intensidades de adesão pessoal ao Circuito, desde as pessoas que integram o núcleo durável do coletivo, trabalhando exclusivamente para ele, até aqueles que se dedicam a outros trabalhos e estão no coletivo duas horas por semana, por exemplo. Com isso, a capacidade de influência que o indivíduo pode ter sobre as ações do coletivo depende do quanto ele trabalha em prol deste coletivo, da presença cotidiana e das ações práticas na implementação de ideias e projetos sugeridos.

Dentre as instâncias de deliberação onde estas “vozes” tem vez, o **Congresso Fora do Eixo**¹⁰ é a instância máxima presencial do Circuito, e também a de maior relevância simbólica. O congresso é realizado anualmente e conta com a participação de todos os Pontos Fora do Eixo. Atílio Alencar conta que o congresso é um momento de atualização da organização, no qual os coletivos que estão mais avançados em determinadas frentes tem a oportunidade de trocar experiências com

¹⁰ Sobre o congresso, sugiro assistir ao vídeo #ideiasperigosas em <http://www.youtube.com/watch?v=sPfXyqrfwmw&feature=related>

aqueles que ainda estão começando, ou que estão tendo mais dificuldades. Também é no congresso que se propõe as frentes temáticas, as demandas com as quais o Fora do Eixo irá se envolver. No congresso de 2010, por exemplo, foram incorporadas as frentes PCult e a Universidade FDE, para tratar de aspectos políticos e da geração e transferência de conhecimento, dentro e fora do Circuito.

Antes do congresso, todas as regionais fazem suas etapas estaduais, assim as demandas de cada região, as inovações, as polêmicas, são encaminhadas no congresso de uma forma mais dinâmica, com cada regional já trazendo suas questões de uma forma mais alinhada. Em 2011, o Congresso foi sediado em São Paulo, ocupou espaços como o Auditório do Ibirapuera, a USP, o Paço das Artes. Por ele, segundo informações do próprio FDE, circularam cerca de 1.800 pessoas, entre integrantes do Fora do Eixo, convidados, parceiros e outros interessados.

Foto 21 - Congresso Fora do Eixo 2012.



Fonte:<http://www.flickr.com/photos/foradoeixo/collections/7215762792624999>

2/

O congresso é um momento de compartilhamento intensivo de experiências, no qual os coletivos materializam os encontros que ao longo do ano ocorrem predominantemente pela Internet. A troca de experiências, o fato de perceber que há muitas outras pessoas trabalhando no mesmo sentido fortalece a lógica de equivalência

(LACLAU; MOUFFE, 2001) pois há a vivência de que mesmo com trabalhos distintos nas suas localidades, os coletivos estão trabalhando em uma dinâmica que pode fortalecer a todos, cada qual com suas demandas. No artigo, “O Microfone aberto do Fora do Eixo”, publicado pela revista Fórum em janeiro de 2012, o jornalista Alexandre Sanches relata como foi a última noite do Congresso:

No final da noite de sábado, 17 de dezembro, acontece no Paço a última plenária do congresso. Capilé propõe o formato arriscado, que tem tudo para dar errado: o microfone ficará à disposição de quem quiser manifestar o que quiser manifestar. Sete cadeiras de plástico permanecem desocupadas no centro do debate. E um pequeno fenômeno começa a acontecer. Gente de todos os sotaques vêm se pronunciar. (...)De algum modo, o Congresso FdE é o “occupy qualquer coisa” daqui, disposto em rodas de ciranda anordestinadas, em vez de em acampamentos, protestos armados ou marchas anticorrupção vestidas de vassouras. Se é revolução ou não, ainda não sabemos. Mas que há um fenômeno cultural em curso, há – nos dividiremos entre os que estamos percebendo isso e os que não estão.” (SANCHES, 2012)

O Congresso também é um momento de nivelamento sobre o crescimento e o andamento da organização. Dentre as informações divulgadas sobre o Fora do Eixo no Congresso de 2011, por exemplo, constatou-se que em 2011 os coletivos integrantes do Fora do Eixo realizaram 5.152 shows, 150 turnês, 1.133 eventos e 170 festivais, promovendo a circulação de 13.500 artistas pelo Brasil. Destes shows realizados pelo Circuito, 43% foram no sudeste, mas destes, 72% foram realizados fora das capitais. O Nordeste concentra a segunda maior quantidade de shows com 31% e em terceiro lugar o norte, moldando um novo mapa da música independente no Brasil.

Fotos 22 e 23 - Grito Rock 2012 em Vitória (ES) (esq) e Palco Fora do Eixo no Amapá (dir)



Fontes:<http://www.flickr.com/photos/foradoeixo/6836826548/sizes/m/in/set-72157629127937706/>

e <http://www.flickr.com/photos/foradoeixo/6923267288/sizes/z/in/photostream/>

Da mesma forma, as outras linguagens começam a apresentar maior mobilização. A frente de cinema distribuiu mais de 40 filmes, realizou cerca de 750 sessões de cinema, atingindo 30.000 pessoas em 30 cidades. Este número é importante, tendo em vista que de acordo com o IBGE (2006), apenas 4% dos municípios brasileiros tem acesso a cinema. Foram realizadas 18 SEDAs (Semana do Audiovisual), com oficinas, observatórios e atividades práticas. O Clube de Cinema também gerencia a PósTV, canal de TV pela Internet do Fora do Eixo, por meio do qual foram transmitidos 387 programas em 2011, alcançando cerca de 105.000 pessoas. A frente de Teatro, o Palco FDE realizou mais de 20 turnês, 40 oficinas e fez intervenções em 55 festivais Fora do Eixo.

Outro aspecto importante com relação ao congresso é que nele ocorrem discussões sobre o futuro da organização, mas são discussões sempre muito focadas no presente. Pablo Capilé afirma que eles não se preocupam muito com onde querem chegar, e sim em como estão fazendo as coisas, num foco muito mais no processo do que nos fins aos quais ele pode conduzir. Ele afirma que não saber para onde se está indo habilita muitos “ondes” possíveis, que vão sendo construídos pelos “como”, pelos processos que se desenvolve. Para Atílio Alencar, os fluxos que transpassam o FDE, por meio das suas frentes de atuação,

são incontroláveis, porque estamos falando de seres humanos que vivem em sociedade e, com isso, apresentam muitas demandas não contempladas às quais em algum momento o Fora do Eixo não vai poder se furtar de discutir. Ele é franco:

“ gente não sabe onde vai parar.” (ATÍLIO ALENCAR)

Rafael Rolim diz que esta “falta de controle” sobre o que possa acontecer é uma das características mais positivas do Circuito, o de saber que não tem o controle sobre o processo e o de estar bem com esta organicidade que ele acaba tomando. Dríade Aguiar diz que isso inclui questões até individuais, como a aposentadoria, por exemplo. Segundo ela, sua preocupação é com o aqui e agora, com o que estão fazendo hoje, no máximo com as demandas da próxima ação e que nunca houve uma preocupação em pensar como as coisas serão no futuro.

Isso também se verifica na dinâmica de coordenação do movimento. Embora Pablo Capilé seja uma das principais personalidades do Fora do Eixo, tendo sido até agora seu principal interlocutor em debates, palestras, entrevistas, documentários e outros eventos importantes, há uma preocupação dentro do Circuito em “diluir” esta imagem de uma liderança, empoderando e habilitando cada vez mais pessoas para fazer estas interlocuções. Em uma conversa, Pablo me disse que o papel dele foi importante em um momento no qual o Fora do Eixo precisava de um interlocutor, de alguém que pudesse falar pela organização, representando-a, já que são muitas vozes que não poderiam estar sempre, todas, presentes.

No entanto, este papel que ele assumiu não apenas por iniciativa, mas também pelo entendimento de outras lideranças do Circuito de que sua experiência junto ao Espaço Cubo o habilitava a desempenhar esta função, acabou trazendo desgastes que eles mesmos já esperavam. Pablo Capilé entende que para se fazer uma disputa dentro da sociedade é necessário ter um posicionamento, o que acaba por questionar muitas posições que já estão estabelecidas, gerando ações e reações.

Não é difícil encontrar na Internet críticas direcionadas a Pablo Capilé, algumas inclusive de cunho preconceituoso, levando em consideração sua forma de vestir e sua aparência. Em um vídeo do You

Tube¹¹ que busca expor as principais críticas ao Fora do Eixo, ele é comparado a Hitler. Pessoalmente, Pablo Capilé se apresentou de forma extremamente atenciosa e cordial para nossa entrevista. Simples e direto, extremamente articulado em sua fala, respondeu com detalhes e sem pressa a todas as perguntas que eu lhe fiz, em meio ao evento em comemoração aos 10 anos da Revista Fórum na Casa Fora do Eixo em São Paulo. Personalidades como José Dirceu, Luis Nassif, Renato Rovai e Candido Vaccarezza, entre muitos outros, circulavam pela casa enquanto ele dedicava-se exclusivamente à nossa conversa.

Para Pablo, o Fora do Eixo está em um momento no qual a sua participação como interlocutor já não é mais tão relevante. Já existem outras pessoas como Felipe Altenfelder, Rafael Rolim, Carol Tokuyo, Lenissa Lenza, Dríade Aguiar, entre outros, que podem facilmente assumir as interlocuções com parceiros, debatedores e outros interessados. O momento agora, disse Pablo Capilé, é de protagonismo feminino. Segundo ele, o Fora do Eixo é uma organização que opera sobre características bastante femininas, como a generosidade, a colaboração, o auxílio mútuo.

As mulheres, em sua opinião, sempre tiveram um papel decisivo em todos os momentos do FDE, citando como exemplo o caso de Lenissa Lenza que fundou com ele o Espaço Cubo em Cuiabá. Nesta trajetória, a intenção agora é direcionar cada vez mais a representação do Circuito para ser desempenhada por mulheres. Evidência desta busca foi a abertura do Congresso Fora do Eixo do ano passado com uma mesa formada exclusivamente por mulheres. Ao final da mesa, todas as mulheres integrantes de coletivos Fora do Eixo subiram ao palco do Auditório do Ibirapuera, dando o tom do que seriam os demais dias do Congresso.

¹¹ www.youtube.com/watch?v=IsSVzW-xVcI

Foto 24 - #FEmininas na Abertura do IV Congresso Fora do Eixo.



Fonte: <http://congresso.foradoeixo.org.br/tag/femininas>.

Esta diluição de uma personalidade representativa do Circuito parece coerente com a forma como se exerce o poder na vivência cotidiana dos coletivos. Atílio Alencar explica que a lógica do Fora do Eixo é rizomática, não é hierárquica.

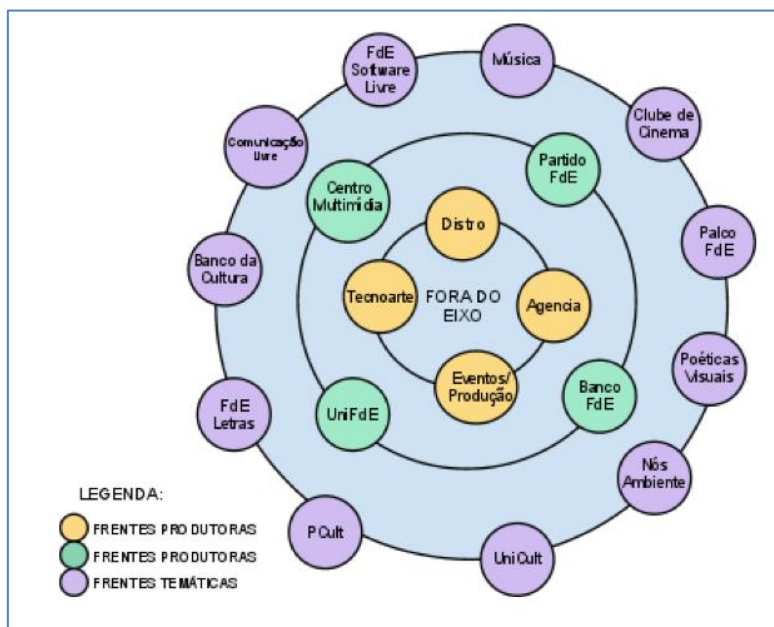
“(…) a gente consegue enquanto fora do eixo, lidar de uma maneira muito rizomática – digamos assim – com o que já se propõe nesse campo, não hierárquica. É claro que há níveis de coordenação dentro do movimento, mas eles são oscilantes e circunstanciais. Se hoje, por exemplo, alguém é coordenação no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

Falando sobre os níveis de coordenação e as relações entre as pessoas, Isis Maria demonstrava com exemplos da casa Fora do Eixo São Paulo que não há uma hierarquia piramidal no Fora do Eixo, pois o gestor de uma área é sempre “base” (aquele que dá suporte) em outra área, formando um emaranhado de gestores e bases, de forma que praticamente todo integrante do coletivo é gestor de alguma frente de trabalho e é base em outras frentes, muito devido ao pequeno tamanho dos grupos. Assim, o poder é exercido de forma alternada, de acordo

com a natureza da atividade que está sendo desenvolvida e das decisões que estão sendo tomadas. Estas posições ocupadas pelos gestores não são fixas e estão em constante modificação, de acordo com as necessidades que vão se colocando aos coletivos. A lógica de ocupação delas também é a da auto indicação referendada pelos demais integrantes.

Entendendo a cultura como uma ferramenta de disputa da sociedade, o organizar do FDE foi se estruturando ao longo do tempo com vistas a efetivamente disputar espaços consolidados pela lógica hegemônica. Assim, foi se desenvolvendo uma estrutura que comporta sua atuação no campo da cultura e suas práticas de produção e gestão. Essa estrutura está representada na figura 7.

Figura 10 - Modo de Organizar Estrutural 2011.



Fonte: Anuário Fora do Eixo 2011. FORA DO EIXO, 2012b.

A opção pela denominação “modo de organizar” é do próprio FDE. Explicam, no “glossário FDE” que a opção pelo termo visa evitar a hierarquia pressuposta nos termos fluxograma e organograma, as quais

não condizem com a realidade do Circuito. Assim como a resistência à formalizar o Circuito como uma associação, deixando-o aberto, a resistência à conceituação a partir de termos gerencialistas demonstra uma certa resistência à organização em sua vertente gerencial, por parte do Fora do Eixo. A ampla autonomia que os coletivos possuem para desenvolver suas formas próprias de gestão e a capacidade de compartilhamento destas formas com outros elos do Circuito também reforça esta perspectiva.

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

Dentro das frentes produtoras encontra-se o **Intercâmbio Fora do Eixo**, núcleo de produção de eventos, apresentações artísticas e turnês da organização como Festival Fora do Eixo, Grito Rock, Encontros Regionais Fora do Eixo, Congresso Fora do Eixo, Observatório Fora do Eixo, Noites Fora do Eixo, Semana do Audiovisual (SEDA) e etc. Essa frente gestora estimula a produção de atividades nos Pontos Fora do Eixo que garantem as vitrines e plataformas de circulação, produção, formação, distribuição e comercialização artística da cadeia produtiva cultural. Em cada Ponto Fora do Eixo existe pelo menos um evento e um artista de maior notoriedade que atende a demanda dessa Frente Gestora em prol do cenário cultural local. Essas ações são as principais plataformas para o lançamento de novos produtos e projetos no mercado cultural. Frente também responsável pelos trabalhos de circulação dos artistas na criação de rotas, catálogo, editais, fechamentos de shows, espetáculos, propostas comerciais, marketing e qualquer demanda referente a organização da carreira artística no Circuito. A Frente também potencializa a criação de núcleo a fim em cada Ponto Fora do Eixo (FORA DO EIXO, 2012a).

A **Fora do Eixo Distrito** é responsável pelos trabalhos de distribuição de produtos da organização como a Loja Fora do Eixo

(física e virtual), bancas Fora do Eixo, Compacto.rec (projeto de distribuição virtual de músicas), DF5 (projeto de distribuição virtual de audiovisual) e qualquer demanda de distribuição da organização. A Fora do Eixo Distro fomenta a criação de pontos de distribuição em todos os Pontos Fora do Eixo.

A **Tecnoarte** (TECA) é a frente responsável pelos trabalhos de áudio, sonorização, palco, ensaio, gravação, iluminação, técnica digital, computação, software livre e qualquer demanda referente à técnica artística da organização.

A **Agência Fora do Eixo** é uma das plataformas de fomento a circulação de artistas, tanto dos que fazem parte do Circuito Fora do Eixo, como de outros artistas que venham a buscar os serviços da Agência. Objetiva promover artistas e vendas de shows, incentivar a formação de artistas sob os conceitos de auto-gestão, gerenciamento de carreira e utilização de ferramentas online e criar oportunidades de geração de recursos para artistas e produtores de todo o país.

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

Em torno destas frentes produtoras estão as frentes mediadoras, relacionadas à articulação política (Partido Fora do Eixo), sustentabilidade (Banco Fora do Eixo), formação (Universidade Fora do Eixo), e comunicação (Centro Multimídia). Estas frentes compõe o que se chama no FDE de “sistema solidário Fora do Eixo”, cujo papel é gerar o fluxo entre as Frentes Temáticas e as Frentes Produtoras da organização.

São as frentes mediadoras que elaboram os mecanismos de sistematização, mapeamentos, pesquisa, concepção, execução, sustentabilidade, mobilização, articulação, comunicação e dinâmica entre os indivíduos e as coordenações institucionais do Circuito, democratizando todas as tecnologias e decisões aprovadas pelos membros da organização, provocando a

transversalidade entre todas as frentes. (FORA DO EIXO, 2012a)

O **Banco Fora do Eixo** é responsável pelas ações de sustentabilidade do Circuito, administra e organiza ações como mapeamentos, diagnósticos, pesquisas, projetos, fundo, moedas complementares e fluxo entre as diversas frentes no que tange às decisões acerca dos projetos e atividades a serem executadas.

O **Partido Fora do Eixo** é responsável pela articulação política, concepção e elaboração de estratégias junto às frentes da organização, ampliando o link entre as próprias frentes de atuação e os parceiros externos à organização, trabalhando a manutenção do equilíbrio da dinâmica do grupo a partir das necessidades que cada frente demanda em relação aos seus parceiros estratégicos. Algumas das principais ações desta frente são a relação com os Pontos de Cultura do Governo Federal, as Colunas FDE que levam seminários, palestras e laboratórios de fomento à coletivos a diversos municípios.

O **Centro de Multimídia Fora do Eixo** é o núcleo que trabalha toda a comunicação do Circuito e no suporte dos Pontos Fora do Eixo desenvolvendo as redes de mídias independentes locais (FORA DO EIXO, 2011f).

A **Universidade Fora do Eixo** surgiu a partir do entendimento da necessidade de organização, sistematização e difusão do conhecimento produzido pelo Circuito Fora do Eixo, além da busca da conexão com grupos, parceiros e entidades, para a construção e a democratização de tecnologias sociais, conhecimentos teóricos e práticos mais sustentáveis ligados ao tema da cultura. Busca também estimular o debate e a geração de propostas para novas metodologias de formação, a partir da premissa de livre acesso ao conhecimento (FORA DO EIXO, 2012b)

As frentes mediadoras formam os chamados “simulacros”, os quais representam instâncias que articulam a hegemonia contra a qual o Fora do Eixo se coloca. Assim, o Fora do Eixo

entra na disputa da sociedade, com propostas claras de reorganização social, transversando a cultura com a política, a economia e a educação, a partir de instâncias próprias, geridas coletivamente em rede, permitindo que seus participantes possam protagonizar processos, em detrimento do senso comum vigente da sociedade

passiva e vitimada por seus controladores. (FORA DO EIXO, 2012b)

Estes simulacros desenvolvem práticas organizacionais próprias, em oposição às práticas das organizações às quais elas se contrapõem na ordem hegemônica vigente. No banco, por exemplo, a maior fonte de financiamento do Circuito é a moeda solidária a qual sistematiza as trocas de serviços realizadas entre os coletivos e entre agentes dentro do Circuito e fora dele. Os simulacros são formas de o Circuito operar diretamente estas estruturas que tem um papel fundamental na forma como a hegemonia está organizada na sociedade atual, viabilizando a atuação direta dos agentes nas suas próprias realidades, dispensando intermediações que são quase inquestionáveis na sociedade, como o banco e a universidade. Como afirma Pablo Capilé,

“Nós não queremos banco intermediário, universidade intermediária, partido intermediário, a gente quer banco, partido e universidade investidor na relação distribuída, não como um intermediário que para esta ponta conectar com esta ponta precisa passar por um intermediário, não, eles só são investidores e no máximo mediadores, facilitadores, mas intermediário não dá pra ser.” (PABLO CAPILÉ)

Em torno das frentes gestoras estão as frentes temáticas, núcleos que representam as linguagens artísticas, culturais e sociais adotadas pelo Circuito Fora do Eixo que aglutinam agentes culturais, concebem projetos para serem implementados (FORA DO EIXO, 2001f) e são responsáveis por promover o debate sobre políticas públicas relativas às linguagens que o Circuito envolve (FORA DO EIXO, 2011a). Estas frentes, definidas anualmente durante o Congresso Fora do Eixo, em plenária, tem o papel estratégico de definir a atuação da organização e de mobilizar novos agentes de forma permanente, além de fornecerem o cenário no qual são construídos os planos de gestão, os quais raramente são traçados para períodos maiores que um ano e, ainda assim, são feitos de forma bastante informal.

As frentes temáticas não são definidas de acordo com estudos de mercado, ou planejamentos, ou análises feitas pelas diversas instâncias deliberativas do FDE. Diferentemente, e profundamente ligadas com a

prática dos sujeitos no cotidiano de suas vidas em suas realidades, as frentes surgem da atuação, ou do desejo de atuação, de indivíduos e coletivos, conforme exemplifica Atílio Alencar sobre o surgimento da frente ligada ao cinema:

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

Acompanhando uma das listas virtuais de discussão do FDE pude presenciar iniciativas em torno da criação da frente Gay FDE. A demanda foi levantada por um membro de um coletivo da cidade de Campinas-SP, por meio de um e-mail no qual ele argumenta pela necessidade de o FDE atuar de forma mais direta com relação à liberdade de orientação sexual. Rapidamente, começam a surgir e-mail de diversos coletivos de outras partes do país, relatando ações que eles desenvolvem nas suas cidades e declarando apoio à questão levantada inicialmente, indicando inclusive equivalências e possibilidades de articulação deste tema com outros já trabalhados na organização, como o feminismo, por exemplo. A comunicação desta demanda e sua inter-relação com outras já articuladas em torno do FDE possibilitou o estabelecimento de equivalências com outros grupos, e o Gay FDE já foi uma frente discutida no último Congresso FDE e tende a se tornar uma frente oficial de atuação do Circuito.

Neste processo, me chamou a atenção o fato de que a proposta de criação de uma frente Gay FDE não incluiu a formação de um núcleo ou de uma estrutura institucional para o desenvolvimento do projeto. O integrante que trouxe a questão à tona se responsabiliza, e é responsabilizado, por articular agentes em torno do tema. Outros integrantes se dispõem a participar diretamente no processo, enquanto

outros garantem apoio e participam das discussões e das reuniões propostas. Assim, a frente Gay FDE passa a ser uma lista de discussão na qual se articulam propostas de ações, discussões, e outros encaminhamentos que possam ser articulados às ações já desenvolvidas pelos coletivos nas suas cidades, como o caso de muito que já se integram nas “paradas” ou “marchas” em prol da diversidade que ocorrem em muitos municípios brasileiros.

Atualmente, o Circuito se organiza em nove frentes temáticas: Clube de Cinema, Palco, Música, Emissora Multimídia, Hacker Fora do Eixo, Fora do Eixo Letras, Artes visuais, Partido da Cultura, Universidade da Cultura, Banco da Cultura, Nós Ambiente e Esporte Fora do Eixo. Cada uma das frentes é formada por agentes produtores dos mais diversos Pontos Fora do Eixo de todo o Brasil, que são responsáveis pela concepção dos projetos desenvolvidos pela organização, bem como pela sua aplicação nas cidades (FORA DO EIXO, 2011a).

A frente **Música Fora do Eixo** reúne agentes musicais como bandas, músicos e simpatizantes em geral focados no desenvolvimento do cenário musical nacional. O Núcleo se estende para os Pontos Fora do Eixo a fim de mobilizar os principais agentes expandindo as redes musicais locais (FORA DO EIXO, 2011f). Esta frente é a pioneira do ponto de vista de articulação de agentes em todo Brasil, e a principal mobilizadora de recursos financiadores de ações e projetos do Circuito, impulsionando a circulação de mais de 5 mil artistas e grupos, mais de 500 agentes produtivos diretamente ligados aos trabalhos, centenas de títulos entre cd’s, dvd’s e outros, dezenas de festivais, centenas de eventos, além de jornalistas e produtores em todo o território nacional. É a principal mobilizadora de investimentos por parte do poder público, iniciativa privada e terceiro setor (FORA DO EIXO, 2011c).

Figura 11– Símbolo Música Fora do Eixo



Fonte: <http://casa.foradoeixo.org.br/wp-content/uploads/2011/04/Logo-Musica-FdE-Maior.png>

O Clube de Cinema surgiu em 2009, durante o II Congresso Fora do Eixo. É a frente de realizadores Audiovisuais dos coletivos da rede. O Clube de Cinema estimula os núcleos audiovisuais de cada Ponto Fora do Eixo e trabalha colaborativamente nas ações do setor. Trabalha a perspectiva do audiovisual em suas mais diferentes formas, por meio dos coletivos ligados a ela (FORA DO EIXO, 2011f). As **WebTVs** dos coletivos da rede divulgam seu conteúdo no programa semanal de produção coletiva e interface interativa, Curto Circuito Fora do Eixo, produzido desde 2009. Também participam de coberturas colaborativas e transmissões ao vivo. Além de trabalhos institucionais e promocionais das ações do Fora do Eixo, opera a plataforma virtual **DF5** Distribuidora de filmes Fora do Eixo, buscando a divulgação de curtas, médias, e longas-metragem em formato digital, disponíveis para exibições não-comerciais sem custo algum. Incentiva o **cineclubismo** como forma de circulação dessas, com vários coletivos e pontos parceiros organizando cineclubes em suas cidades e incluindo filmes da DF5 em suas programações (FORA DO EIXO, 2011g).

Figura 12 – Símbolo Clube de Cinema Fora do Eixo



Fonte:

http://foradoeixo.org.br/image_uploads/0002/0493/Logo_CdC_big.jpg?1269995083

O Palco Fora do Eixo surgiu em 2010 e configura a frente de agentes dedicados à organização do cenário das Artes Cênicas, criada com o objetivo de realizar a circulação de ações vinculadas as artes corporais (oficinas, espetáculos, performances, malabaristas, intervenções) a partir de rotas de festivais e casas mapeados conjuntamente com agentes cênicos (FORA DO EIXO, 2011d.).

Promove o desenvolvimento do cenário setorial, aglutinando agentes de todos os pontos e fomentando a criação de núcleos de artes cênicas nos mesmos. Surgiu em 2010, sendo a frente mais recente do Circuito Fora do Eixo (FORA DO EIXO,2011.f).

Figura 13 – Símbolo Palco Fora do Eixo



Fonte:

http://foradoeixo.org.br/image_uploads/0002/1911/logo_palco_big.jpg?1271100204

A **Mídia Livre** é responsável pela articulação da comunicação livre, aglutinando diversos comunicadores e suas mais variadas vertentes (IDEM).

Figura 14 - Símbolo Emissora Multimídia Fora do Eixo



Fonte: enviado por e-mail por Carol Tokuyo.

A frente **Hacker Fora do Eixo** é a frente de ativistas, desenvolvedores, midialivristas e simpatizantes em geral, focados em desenvolver práticas e debater conceitos relativos ao tema das

tecnologias livres. Responsabiliza-se pela articulação das tecnologias do Circuito Fora do Eixo, aglutinando diversos agentes da cadeia produtiva artística e social na perspectiva da criação de tecnologias livres. (FORA DO EIXO, 2011f; 2012b).

Fora do Eixo Letras, frente que articula a produção literária do Circuito Fora do Eixo, composto por diversos agentes, grupos e produtores da área, que desenvolvem ações e projetos em rede e fomentando a criação de núcleos setoriais nos Pontos Fora do Eixo (FORA DO EIXO, 2011f).

Figura 15 – Símbolo Fora do Eixo Letras



Fonte:http://foradoeixo.org.br/image_uploads/0004/3343/AVATAR02_01_big.jpg?1292529552

A **Poéticas Visuais** é responsável pela articulação das artes visuais, aglutinando diversos agentes e suas mais variadas vertentes e também pela concepção visual de todas as ações da organização (IDEM).

Figura 16 – Símbolo Poéticas Visuais



O Partido da Cultura (PCULT) constitui a frente responsável pela articulação política do Circuito Fora do Eixo, aglutinando diversos agentes da cadeia produtiva artística, social e cultural na perspectiva de incluir a cultura no centro do debate político do Brasil. As atividades são desenvolvidas em conjunto com a frente mediadora Partido da Cultura, com um enfoque externo ao Circuito. A frente já desenvolveu uma pesquisa de investimentos culturais no Brasil, por Estado, ganhando grande repercussão na mídia e a mobilização de diversos debates transmitidos ao vivo com candidatos a cargos de poder no Brasil, nas eleições de 2010 (IDEM).

A **Universidade Livre Fora do Eixo (UniFDE)**, ou Universidade da Cultura articula a formação livre do Circuito Fora do Eixo, aglutinando diversos agentes da cadeia produtiva artística, social, educacional e cultural na perspectiva de incluir o método de formação livre no centro do debate educacional do Brasil (FORA DO EIXO, 2011f). Tem como objetivo de estender a tecnologia do Circuito a diversas instâncias da sociedade e busca conexão com grupos, parceiros e entidades para a construção e a democratização de tecnologias sociais, conhecimentos teóricos e práticos mais sustentáveis ligados ao tema da cultura (FORA DO EIXO, 2011e). A UniFDE é o projeto de formação do Circuito e tem como foco o fortalecimento, capacitação e organicidade do Circuito. As Casas Fora do Eixo funcionam como campi da UniFDE, compostas por diversos ambientes de formação livre que promovem o estreitamento das relações, o trabalho colaborativo, o caixa coletivo, a consciência política, o desenvolvimento criativo, a disciplina e a organização do arranjo criativo cultural (FORA DO EIXO, 2011e). É responsável pela organização e fomento de debates presenciais e virtuais, com objetivo de capacitar os agentes da organização, bem como estabelecer parcerias com consultores e especialistas das áreas e temas abordados; pelo desenvolvimento de pesquisas nos mais diversos temas que possam se relacionar com o meio cultural; pela formação e fomento de grupos de estudo; e a sistematização de trabalhos de pesquisa, tcc's, artigos e textos acadêmicos sobre o Circuito Fora do Eixo. Além disso, fornece apoio à expansão e estruturação do Circuito, por meio da realização de

encontros presenciais de planejamento estratégico, tático e prático, para assessorar demandas de organização e gestão das Frentes Gestoras, Pontos Fora do Eixo e projetos culturais parceiros da organização (FORA DO EIXO, 2011e).

Figura 17 – Símbolo Uni FDE



Fonte: http://foradoeixo.org.br/image_uploads/0005/0176/Imagem6_big.png?1302122262

Nós ambiente é a frente de ativistas, permacultores, ambientalistas e simpatizantes em geral, focados em desenvolver práticas e debater conceitos relativos ao tema socioambiental (FORA DO EIXO, 2012b).

O **Banco da cultura** é a frente dedicada às ações relacionadas as diversas formas de sustentabilidade. Dedicase a articular grupos, agentes e iniciativas na perspectiva da economia solidária, criativa, do conhecimento, entre outras. A frente dialoga com bancos comunitários, bancos do futuro, fórum de economia solidária e etc.

Esporte FDE é a frente de esportistas, gestores, profissionais e simpatizantes em geral, responsáveis pela articulação do Esporte, aglutinando diversos agentes de cadeia produtiva na perspectiva da inovação de práticas e políticas públicas para o setor.

A tradução das frentes temáticas no modo de organizar do FDE é a expressão das diferentes demandas articuladas dentro desta formação discursiva (LACLAU; MOUFFE, 2001), embora haja sempre novas demandas em processo de articulação dentro do Circuito. Podemos afirmar que estas são as demandas que conseguiram se articular de forma a estabelecer equivalências dentro desta formação. Assim, a partir do estabelecimento de uma frente de trabalho relacionada a cada uma

destas demandas, a organização do FDE garante um espaço no qual as diferentes demandas são articuladas na cadeia equivalencial. Além do estabelecimento formal de frentes de trabalho, apoiadas e recebendo suporte das frentes mediadoras e produzidas no mundo concreto pelas frentes produtoras, as demandas articuladas representadas pelas frentes temáticas tem garantidos vez e voz no processo de gestão do FDE, sendo que o gestor de cada uma destas frentes é um dos delegados do Ponto de Articulação Nacional, o PAN, instância deliberativa do Circuito sobre o qual discorremos mais à frente.

As frentes temáticas possuem total autonomia para o desenvolvimento e o gerenciamento de ações e projetos com a chancela do FDE. Também na mesma lógica da organização estrutural, as frentes não são elementos distintos dentro da organização, são formadas por integrantes dos coletivos, muitas vezes um coletivo integra mais de uma frente, de acordo com o trabalho que ele desenvolve na sua região. Por exemplo, o coletivo Cardume Cultural, de Florianópolis, trabalha predominantemente com música, então participa da frente relacionada à música, enquanto o coletivo Nó Cultural, também de Florianópolis, trabalha com cinema e se relaciona mais fortemente com o Clube de Cinema.

Este espaço garantido às diferentes demandas pela formação de frentes temáticas aponta para um aspecto crucial do organizar da resistência: o estabelecimento e a manutenção de lógicas de equivalência (LACLAU; MOUFFE, 2001), já que para Laclau (2011) qualquer processo político é uma tentativa de estender parcialmente as equivalências e limitar parcialmente sua expansão indefinida. Na medida em que as demandas se sentem representadas e contempladas naquele espaço discursivo, elas permanecem articuladas e sua permanência habilita a formação de novas equivalências e o fortalecimento das anteriores. Na medida em que uma demanda não encontra espaço de significação dentro daquela formação discursiva, não encontra mais respaldo no significativo vazio que dá sentido àquela formação, e a cadeia de equivalência se enfraquece e pode ser rompida naquele ponto, o que pode significar a ruptura com outros pontos.

No caso do Fora do Eixo, o espaço das diferentes demandas é garantido pelo estabelecimento de frentes de trabalho autônomas, porém interdependentes, relacionadas a cada demanda. Na lógica do FDE, a atuação de uma frente pode dar suporte e potencializar a outra.

Conversando sobre isso com a Dríade Aguiar, ela me explicava que nem todas as frentes existem em todos os coletivos, mas não é por isso que ele não viabiliza o trabalho destas frentes na sua realidade local em algum momento, de forma que o processo de construção das soluções de uma demanda são potencializados por outras demandas. Ela me deu o seguinte exemplo:

“Vou dar um exemplo prático, em São Paulo há alguns meses teve uma turnê de teatro, um grupo de teatro estava passando por algumas cidades. Nem todos os pontos que receberam trabalham com teatro, mas eles viabilizam a passagem, eles entram em contato com lugares que apresentam teatro, com produtores, com mídia, hospedagem solidária, enfim, eles viabilizam a passagem. E agora neste momento está rolando uma turnê do Abel Contra o Muro, que é um filme, então mesmo quem não trabalha com audiovisual viabiliza, não só quando está passando pela cidade que tem que atender, mas viabiliza também a circulação. (DRÍADE AGUIAR)

Além de potencializar outras demandas, os processos das demandas particulares também são viabilizados por meio do compartilhamento massivo e irrestrito de ferramentas e conhecimentos que podem ser utilizados em diferentes frentes. O FDE desenvolve a maior parte de seu trabalho através da internet, utilizando ferramentas colaborativas que proporcionam o compartilhamento de tecnologia e conhecimento. Essas trocas contribuem para o desenvolvimento da tecnologia social e da inteligência coletiva e reforçam as possibilidades de identificação de equivalências, num processo colaborativo e descentralizado de gestão possibilitando sua constante mutação e atualização. De acordo com os resultados vividos em cada local, cada coletivo retroalimenta o processo, numa dinâmica constante.

Temos como exemplo deste processo a tecnologia da cobertura colaborativa de eventos, desenvolvida pelo Coletivo Macondo, de Santa Maria - RS. Atílio Alencar relata

“A cobertura colaborativa foi uma experiência que a gente começou no Macondo, pensando assim: em vez de botar o cara tirando a foto, postando amanhã a foto da banda, o cara que vai fazer

aquela mesma resenha de sempre, então vamos convocar aquelas pessoas que não querem ser apenas público, mas de alguma maneira protagonistas do evento também, se cadastrarem, passarem por uma formação básica para entender qual seria a dinâmica e participar do evento sendo aquelas pessoas que vão ser responsáveis pela comunicação como um todo de tudo o que está acontecendo ali. Em tempo quase real. Se não em streaming, vídeos capturados hoje aqui e resenhas escritas amanhã de manhã, sendo postadas e creditadas no veículo específico onde todos têm via de acesso, login e senha e tal. Esse tipo de laboratório social acabou credenciando muito o Macondo pra atuar no núcleo de comunicação do Fora do Eixo, foi a nossa primeira inserção mais específica, mais ativa, mais deliberativa dentro da rede.” (ATÍLIO ALENCAR)

Assim, quando um coletivo desenvolve uma nova tecnologia, ela é compartilhada com toda a organização, com todas as outras demandas que podem recorrer àquela tecnologia para o seu fortalecimento e desenvolvimento.

No cotidiano dos coletivos isto ocorre por meio da aplicação de uma ferramenta simples denominada TEC. Na Casa Fora do Eixo São Paulo - em meio a uma enorme circulação de pessoas devido à presença da banda Medulla, do Rio de Janeiro, que estava passando por lá em hospedagem solidária; da equipe de Gabi Amarantos, musa do *tecnobrega*¹² do Pará que iria gravar uma entrevista para um programa de televisão, e Renato Rovai, editor da Revista Fórum que faria ali no dia seguinte a festa de comemoração de dez anos da Revista – no melhor estilo “#tudoaomesmotempoagora”, conversando com a Isis Maria, ela procurou me explicar que a experiência com os TECs surgiu já no Espaço Cubo, antes da criação do FDE, em Cuiabá. O desenvolvimento desta ferramenta, que nada mais é do que uma série de planilhas

¹² Gênero musical popular surgido no estado do Pará, no início dos anos 2000. Trata-se de uma fusão da tradicional música brega com a música eletrônica, tendo a tecnologia como um elemento fundamental.

desenvolvidas no Google Docs, foi feito a partir da criação da moeda complementar que o coletivo passou a operar na cidade.

Como a moeda foi desenvolvida para sistematizar as trocas de serviço que ocorria entre o coletivo e outros agentes como bandas, técnicos de som, estúdios de gravação, etc, havia a necessidade de se contabilizar isso em uma forma que pudesse ser acompanhada tanto pelo coletivo como para os demais envolvidos. Assim, desenvolveu-se uma planilha no Google Docs, na qual constavam os serviços prestados pelo coletivo para uma banda, por exemplo, e vice-versa, numa contabilidade solidária na qual a principal força motriz que viabilizava a existência de ambos era a troca de serviços, tendo em vista a escassez de recursos financeiros para a cultura fora do eixo RJ-SP.

Rapidamente o uso desta planilha foi se expandindo no Espaço Cubo, abordando outros momentos da organização das atividades dos coletivos, como a organização de eventos e o caixa coletivo, que já era uma realidade daquela experiência. Hoje, os TECs são a principal tecnologia empregada no Circuito Fora do Eixo, como explica Isis Maria:

“a gente tem diversos sistemas de tecs, que são as tecnologias sociais, que a gente desenvolve pra operar com cada frente. Então agente tem o tec de evento onde você tem lá cronograma de execução, lista de equipe, lista de produção, balanço financeiro, indicadores, que são estas planilhas onde você consegue olhar lá e, depois que o evento está fechado, você pode olhar tudo o que aconteceu nele e os indicadores: investimos tantos *cards* (moeda própria do FDE) na comunicação, tantos reais aqui, tantos reais ali. Se tem um evento anual que o coletivo realiza, por exemplo, ele consegue ver como é que foi a evolução dele do primeiro evento que ele fez pro último, entender melhor como ele está lidando com investimento em card, em real, que áreas estão indo melhor, que áreas estão precisando dar um *up*, isso tudo pelo Compacto Tec. (ISIS MARIA)

As planilhas ficam disponíveis no Google Docs. Todo e qualquer integrante do FDE pode acessá-las a qualquer momento e baixa-las para uso do coletivo. Pode alterar sua forma e seu conteúdo se entender que

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

Dessa maneira, o que pode ser valioso na construção de soluções para questões enfrentadas por uma demanda, pode ser útil para outras. Outro ponto é que com isso o Circuito consegue viabilizar um grande movimento de estímulo aos cerca de 2.000 integrantes que vivem exclusivamente do Fora do Eixo atualmente. Considerando a escassez de recursos financeiros, quando um destes agentes aciona os TECs e verifica a diversidade de ações e projetos sendo levados a cabo nas mais longínquas localidades do país, há um fortalecimento dos seus ideais frente à causa abraçada, reforça-se a equivalência e o sentimento de um “nós” evoluindo em contraposição a um “eles”.

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

Os TECs são vistos como meios para uma melhor gestão dos coletivos e do Circuito como um todo e para o compartilhamento do conhecimento e da tecnologia gerada nos coletivos, e não como um fim em si, como explica Isis Maria:

“como ele é uma ferramenta de acompanhamento, o lance é você quando você tem um projeto, você abrir ele no começo porque você vai listar um cronograma de gestão dele e aí você vai trabalhar em cima daquilo, ele é uma ferramenta que você

usa antes, durante e depois. E aí dentro dessa produção você tem um tempinho da pós produção, quando você vai amarrando e essa ferramenta ela pode ser preenchida por todo mundo que participa do projeto, então em teoria ao invés de você ter uma pessoa três dias dedicada nisso, você vai ter varias pessoas preenchendo aquilo junto, na medida do andamento do projeto. E aí assim, faz parte dentro do seu cronograma diário por exemplo, o preenchimento de dados.” (ISIS MARIA)

Os TECs também são apontados como necessários para o desenvolvimento da sustentabilidade financeira do coletivo. Na conversa que tivemos, Isis Maria argumentava que o coletivo precisa ter uma organização em torno de sua movimentação financeira, seja ela em reais ou em moeda solidária, para poder se sustentar ao longo do tempo. A primeira preocupação do Fora do Eixo com relação à sustentabilidade, me explica Atílio Alencar, era a busca por formas que permitissem à organização, por meio de seus próprios integrantes e dos serviços produzidos por eles, dispensar relações mediadoras, como por exemplo, as relações que as bandas tinham com as gravadoras.

No Fora do Eixo como um todo a frente que trata fundamentalmente da sustentabilidade dos coletivos e do Circuito em geral é o Banco Fora do Eixo, um sistema que envolve desde a perspectiva financeira até o desenvolvimento e aprimoramento de iniciativas relacionadas à gestão que possam garantir a sustentação do coletivo. Isso porque, de acordo com Isis Maria, entende-se no Fora do Eixo que não se pode pensar sustentabilidade só como ações administrativo-financeiras, mas sim de forma mais abrangente incluindo a força de trabalho, o empenho, o estímulo, a vontade.

No entendimento de Isis - e Dríade Aguiar e Pablo Capilé me disseram a mesma coisa com outras palavras - para que um coletivo exista ele precisa de dinheiro pra um mínimo de estrutura, mas quando eles não conseguem operar com dinheiro, entram em cena as moedas complementares, os jeitos, enfim, todo e qualquer esforço que possa tornar viável a realização daquilo que um coletivo pretende. Foi como disse a Dríade Aguiar:

“Se a gente tiver dinheiro, vai fazer um puta festival. Se não tiver, vai fazer do mesmo jeito.”
(DRÍADE AGUIAR)

Foi a partir deste contexto de escassez de recursos que se desenvolveu uma das tecnologias mais importantes para a evolução e manutenção do Fora do Eixo, e dos coletivos que o integram, ao longo destes seis anos: a moeda complementar, que no Fora do Eixo tem o nome de CARD. A história contada por Talles Lopes ilustra bem que o início da moeda complementar se deu em torno da troca de serviços, no Espaço Cubo, em Cuiabá:

“E aí num dia, e é interessante esse fato, pois o movimento é bastante empírico, - não veio de um conceito de economia solidaria e “ó vamos construir alguma coisa”, ele vem em cima de como as coisas vão acontecendo, e de repente a gente descobre que aquilo ali está em algum campo conceitual e ali a gente pode dialogar. E aí tinha um diálogo com o pessoal do movimento hip-hop, na casa do espaço cubo em Cuiabá, e eles estavam mostrando a internet pro movimento hip hop, e o movimento hip hop estava negociando a gravação de uma coletânea. E eles mostrando a internet, as ferramentas de comunicação novas e tal. E no meio da apresentação da internet, corta a luz da casa! E o pessoal do mov. hip hop falou - “ó velho, na boa, muito interessante isso mas, sem luz nada acontece...mas é o seguinte, a gente pode fazer um jogo aqui, se vocês quiserem, a gente liga essa luz agora, e vocês trocam a gravação com a gente! A gente vai lá, faz um gato na luz, liga a luz e aí vocês dão a gravação pra gente. E nessa percebeu-se que poderíamos começar a trocar os serviços.” (TALLES LOPES)

Dríade Aguiar conta que no início, em Cuiabá, o Espaço Cubo foi desenvolvendo toda uma estrutura para viabilizar a produção cultural local como estúdios de gravação e ensaio, produção de eventos e de comunicação, por exemplo. Mas, um tempo depois, isso já não era suficiente para manter a cadeia da cultura em atuação na cidade. Ela conta que logo surgiu a demanda por pagar as bandas, pois elas

ensaiavam, divulgavam, gravavam, mas não recebiam pelos shows que faziam, tendo em vista a escassez de recursos financeiros mesmo para viabilizar todo o processo.

Percebendo que a cena independente era permeada por um sistema de auxílio, de ajuda, muito atuante, no qual um emprestava o cubo de guitarra, outro emprestava a guitarra e assim por diante – a chamada “*brothagem*” pelo FDE os integrantes do Espaço Cubo passam a perceber que esta ajuda que viabilizava muitas das ações realizadas na cena local poderia ser contabilizada como uma forma complementar de remuneração. A partir daí, todo trabalho, produto, serviço prestado pelo ou para o coletivo passou a ser contabilizado em horas e sistematizado em moeda. Dríade Aguiar dá um exemplo:

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

Com o tempo, o *Cubo Card* passou a abranger papelaria, pedreiro, restaurante, loja de roupa, ônibus, agência de turismo, toda uma cadeia de serviços. A organização destas trocas era mantida por meio de um extrato virtual com as áreas de crédito (serviços prestados) e débito (serviços/produtos utilizados) compartilhado com todos os envolvidos, assim, por exemplo, a banda em tempo real poderia ver

como estão seus extratos. Em 2008 o Espaço Cubo passa a imprimir a moeda e faz o seu lançamento no primeiro Congresso Fora do Eixo, que ocorreu em Cuiabá, durante o festival Calango.

Com isso, aponta Dríade Aguiar, outros coletivos que vieram para o congresso viram a moeda impressa, em circulação, e isso os estimulou a voltarem e implementarem essa cultura nas suas cidades de origem, como uma solução que estava sendo dada em uma determinada realidade para um problema comum à maioria dos coletivos: a falta de recursos financeiros.

Figura 19 – Moeda impressa Cubo Card.



Fonte: <http://foradoeixo.org.br/>

Para o Fora do Eixo, iniciativas como o *Cubo Card*, de Cuiabá, e os festivais que proliferavam por toda a organização mostravam que era possível produzir cultura em escala autossustentável, pautando-se sobretudo no contato direto com produtores de outros estados, através de uma rede de informações e sob uma lógica da união de pequenos em prol de grandes ações (FORA DO EIXO, 2011a). Na visão de Atílio Alencar, a aplicação da moeda em diferentes coletivos e seu funcionamento indicavam que sua existência poderia dispensar os

grandes mediadores, e o Circuito poderia gerenciar diretamente as trocas com diversos atores, com base em uma política de remuneração equânime ao longo de toda a cadeia produtiva.

Isis Maria destaca que dentro do Circuito as trocas são uma forma muito utilizada e que a sistematização disso numa moeda facilita a percepção das pessoas acerca daquilo com o que contribuem e com o que se beneficiam na organização. Além disso, a existência da moeda fomenta um maior número de atividades entre os coletivos, mobilizando mais atores no processo que, de outra forma, poderia ser individual. Por exemplo, uma banda que vai tocar em alguma cidade já aproveita para fazer uma palestra para um grupo que o coletivo que está recebendo a banda está buscando mobilizar. Isso fica contabilizado em termos de horas de trabalho, e depois a banda pode trocar por serviços de agência, comunicação, ou até mesmo por um cd que esteja à venda na banquinha que é montada ao fim dos shows.

Observando a lista de e-mails dos coletivos que fazem parte do FDE, recebi o anúncio que consta na figura 17, mais uma evidência da importância da troca de serviços dentro do Circuito. Trata-se de uma banda que está gravando um CD e precisa de um trabalho para a arte final do mesmo:

Em outro momento, na Casa Fora do Eixo, em São Paulo, pude acompanhar a organização da festa em comemoração aos 10 anos da Revista Fórum, uma parceria que o FDE fez para a produção e realização do evento. Naquele período, a banda Medulla, do Rio de Janeiro (Foto 25), estava hospedada na casa pois participaria de uma série de compromissos em São Paulo. A hospedagem na casa é solidária, e as bandas não pagam pela estadia e pela alimentação. Com a realização do evento, precisava-se de pessoas para trabalhar no bar, para fazer o churrasco, para cuidar do som. Assim, os três integrantes da banda, que naquela semana haviam participado de um programa na MTV e que dois dias antes haviam feito um show na importante casa Studio SP, trabalharam no bar durante o evento, e suas horas de trabalho foram contabilizadas em Card, a moeda complementar do Circuito FDE.

O sistema da moeda complementar, em geral, é organizado sobre a quantidade de horas trabalhadas, com exceção de quando as trocas são feitas diretamente: serviço por serviço, produto por serviço, ou quando são feitas negociações com parceiros externos à organização, as quais sempre são analisadas caso a caso. Internamente, a valorização do

“Card” é feita em reais, numa proporção na qual 1 Card é igual a 1 Real. O Card é a moeda complementar do Circuito como um todo, mas cada coletivo é estimulado a ter a sua moeda própria, para poder articular as relações com parceiros e fornecedores locais.

Figura 20 - Anúncio edital aeromoças tenistas

Salve, Circuito!

Nós da banda **Aeromoças e Tenistas Russas** estamos finalizando nosso **primeiro álbum** *Kadmirra*, que já está em fase de pós-produção no estúdio solidário do **Aparelho Coletivo**, Ponto Fora do Eixo de Linguagem Musical localizado em São Carlos-SP.

Com uma *tour* de 11 datas marcada para a região sul em **outubro**, desejamos estar com esses CDs em mãos até o **final de setembro**, para evitar o risco de não ficarem prontos a tempo.

É com imenso prazer que abrimos esse humilde edital para a criação da **identidade visual** do nosso disco!

Abrimos assim para os *designers* enviarem propostas de **arte para a capa**, baseadas em nosso *briefing* (fruto de um *brainstorm* dos integrantes) dentre as quais será escolhida uma, a ser finalizada até dia **28/8** para enviarmos junto com a master para prensagem.

Como **contrapartida**, oferecemos:

-kit completo com camiseta + DVD (DOC tour NE + 2 videoclipes + *single Kadmirra*) + adesivo;

-20 cópias do disco finalizado com a arte selecionada;

-veiculação da arte em (inicialmente) mil cópias do álbum finalizado.

Cronograma de Execução:

10/8 a 14/8 – Período de **inscrições**

14/8 a 21/8 – Envio de **propostas**

21/8 - **Seleção** de 1 proposta

21/8 a 28/8 - **Finalização** da arte

28/8 – Envio para **prensagem**”

Agradecemos de coração desde já a participação de vocês!

Aguardamos as propostas com carinho.

Um abraço!



russas

Fonte: <http://musica.foradoeixo.org.br/index.php/2011/08/faca-a-arte-do-cd-das-aeromocas-e-tenistas-russas/>. Acesso em 12/08/2011.

Há também o estabelecimento do valor da hora trabalhada, o qual durante os cinco primeiros anos do Circuito foi de R\$ (ou Card) 20,00 e recentemente passou para R\$ (ou card) 50,00 a hora. Assim, a pessoa que está, por exemplo, operando a transmissão de um evento ao vivo pela Internet, trabalha por duas horas, recebe 100 cards por estas duas horas. O integrante de um coletivo que está elaborando um projeto para um edital do Ministério da Cultura dedica duas horas a este trabalho, contabiliza 100 cards por este trabalho. O integrante do coletivo que está descarregando a cerveja de um caminhão para o evento que será realizado naquele dia, trabalha por duas horas, contabiliza 100 cards por este trabalho. Atualmente, nove coletivos trabalham com moeda complementar em sua versão física, dezessete utilizam versões virtuais, controlando sua distribuição por extratos, e quarenta coletivos estão no processo de lançamento da sua respectiva moeda complementar.

Foto 25 - Banda Medulla em entrevista na CAFESP.



Fonte: arquivo da autora.

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

experiência para poderem ser realizados, mas dentro do Circuito são considerados equivalentes. Isis Maria justifica:

“aí você deixa equânime, porque não dá pra falar que o trabalho do cara que faz a transmissão é mais importante que o cara que estava descarregando o caminhão de cerveja, então se o cara passou 3 horas descarregando a cerveja e outro passou 3 horas na transmissão, se você colocar o mesmo valor pra hora de trabalho dos dois o trabalho dos dois fica equânime, é tão importante quanto, tanto a transmissão é importante pra um evento como o cara que descarrega a cerveja é importante para que as pessoas que vão estar ali possam beber. E aí você colocando esse valor de hora de trabalho você consegue até valorizar alguns trabalhos que ao serem valorizados, você valoriza, dá a devida importância para aquele trabalho, isso é sustentabilidade, de equivaler as trocas, de fazer um comércio justo (...)” (ISIS MARIA)

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

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

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

Talles Lopes usa o exemplo da banda Macaco Bong, de Cuiabá, cujo primeiro disco traz exatamente o nome “Artista Igual Pedreiro”. Para Talles, a Macaco Bong foi uma banda fundamental para poder fazer as pessoas entenderem esta perspectiva porque eles fizeram muitos shows em 2006 e 2007 numa perspectiva de investir no processo, de pagar para fazer alguns shows. Como é uma banda ligada a um coletivo, os três artistas que compõem a banda, além de irem para o palco, fazem a parte técnica e de comunicação. Com o reconhecimento do disco como o melhor do Brasil em 2008 pela Revista Rolling Stone, a banda alcançou uma projeção nacional que ajudou a articular coletivos dentro do Circuito.

Talles conta que eles sabiam que a passagem da banda por uma cidade poderia ajudar a conectar pessoas, tanto que alguns coletivos nasceram devido às passagens deles pelas cidades. Talles afirma que nos últimos dois anos, a Macaco Bong tocou em festivais importantes como o SWU, o Planeta Terra, a Virada Cultural de São Paulo, eventos nos quais chegaram a receber 15.000 dólares de cachê, mas continuam “pagando” para se apresentar em cidades do interior, pois tem clareza de como a presença deles é importante para a manutenção do processo coletivo.

Foto 26 - Aceita-se Card, no Brechó da CAFESP.



Fonte: arquivo da autora.

O fato de o Circuito concentrar internamente os meios de produção, comercialização e consumo, não dependendo da mediação do dinheiro para realizar estes processos, é bastante simbólico, fortalece os agentes que fazem parte do sistema. Além disso, representa um empoderamento dos indivíduos e dos grupos que conseguem realizar o seu trabalho independentemente do suporte de uma estrutura hegemônica. Conseguem trabalhar com o que querem e gostam. Conseguem obter disso as condições de sua vida material.

Esta construção coletiva da viabilidade material do Circuito tem no Caixa Coletivo a sua expressão mais radical. Talles Lopes explicava para o pessoal do Observatório que a “tecnologia” do caixa coletivo surgiu também no Espaço Cubo, em Cuiabá. O caixa coletivo é a forma como os membros que se dedicam integralmente às atividades dos coletivos lidam com as finanças. Dentro do FDE, vinte e três dos cento e sete coletivos adotam esta sistemática para a gestão financeira do coletivo. Talles Lopes explica como funciona:

“Você tem um único caixa, então você não tem uma remuneração, e as pessoas sobrevivem a partir desse caixa coletivo, e aí você não mais

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

Nesta perspectiva, toda a renda obtida, seja ela por meio de um trabalho prestado pelo coletivo, seja por um trabalho individual que um dos integrantes realizou, é direcionada para um caixa único, ao qual todos os membros tem acesso de acordo com as suas necessidades e com os pactos estabelecidos coletivamente.

As dezessete pessoas que moram na Casa Fora do Eixo São Paulo, por exemplo, convivem com esta dinâmica. Há uma única conta bancária e cada um dos moradores tem um cartão para a movimentação da conta. A exigência, pactuada entre todos, é que se anote num livro caixa, que fica em cima do caixa “físico” onde fica o dinheiro para as despesas do dia a dia, tudo o que é gasto e que se discrimine exatamente no que foi gasto. Isis Maria explica que isso é necessário para que se consiga saber de quanto se dispõe para a definição de prioridades: a conta de luz, o supermercado, os computadores, o evento que vai ser feito na próxima semana.

Foto 27 - Caixa Coletivo CAFESP



Fonte: <http://revistatrip.uol.com.br/revista/199/reportagens/ministerio-da-cultura.html#6>. Foto de Bruno Torturra Nogueira.

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

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

“é um trabalho mesmo de desapego aqui. Existe toda uma cultura onde a gente cresceu pra ter um ótimo emprego, (...) dessa cultura de acúmulo, de querer ser um médico, um advogado, alguma coisa dispersa, até isso te trazendo um prazer, uma satisfação pessoal, mas entender que você consegue dessa forma (caixa coletivo) atender todas as suas necessidades sem precisar desse tipo de acúmulo. **Aqui na casa a gente não acumula grana, mas todo mundo tem tudo o que precisa:** computador pra trabalhar, comida, cigarro, coca-cola todo dia no almoço, todo dia tem (...), todo dia tem uma banda no quintal, tem mesa toda semana no Studio SP, então tem um monte de coisas. E as coisas que não estão dentro desse campo, que é o chocolate que eu gosto, eu pego o dinheiro do caixa e compro e todo mundo tem isso. (...) a gente consegue conviver muito bem no coletivo com todo mundo e com um respeito muito grande pela individualidade de cada um, das necessidades individuais de cada um. (ISIS MARIA. *Grifo nosso*)

Quando o gasto está fora destas questões cotidianas, como quando alguém precisa comprar um tênis, por exemplo, o gasto é debatido com todos no coletivo. Quando Avner Andrade morava em Uberlândia e integrava o coletivo Goma, a faculdade dele era paga pelo Caixa Coletivo, o mesmo caixa que paga a escola dos dois filhos de uma das integrantes, conforme me relatou Bianca Lima. Não há um critério pré-estabelecido, tudo é debatido e, de acordo com as possibilidades do coletivo e as necessidades das pessoas, as decisões são tomadas.

Para Talles Lopes, isso é possível porque as pessoas que entram na dinâmica do Caixa Coletivo reconstróem a visão de suas buscas com o seu trabalho no coletivo. Segundo ele:

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

De acordo com a Dríade Aguiar, estima-se que cerca de 2.000 a 2.550 pessoas trabalhem diretamente no Circuito FDE atualmente. Destas, a estimativa do FDE é que cerca de 360 pessoas tenham como fonte de renda exclusivamente o trabalho no FDE, seja por meio dos caixas coletivos, que abrangem cerca de 100 pessoas, seja por outras formas de distribuição pactuadas entre os membros dos coletivos.

Para entender melhor o caixa coletivo, é preciso também compreender outra tecnologia desenvolvida pela organização: a sede moradia. Em muitos momentos falei da Casa Fora do Eixo São Paulo (CAFE SP), a sede moradia que eu conheci pessoalmente, mas esta prática existe em 23 dos 107 coletivos do Circuito. Com a sede moradia, todos os integrantes do núcleo durável de um coletivo vivem e trabalham no mesmo lugar. Compartilham, além do caixa, a casa, a vida.

Foto 28 - Casa Fora do Eixo São Paulo - CAFESP.



Fonte: <http://revistatrip.uol.com.br/revista/199/reportagens/ministerio-da-cultura.html#6>. Foto de Bruno Torturra Nogueira.

A CAFE SP foi o resultado de muitos debates dentro do Circuito. Com cinco anos de atuação e um crescimento constante em termos de número de coletivos, pessoas envolvidas e ações desenvolvidas, entendeu-se que o Fora do Eixo vinha sendo bem sucedido nas suas intervenções nas cidades com menos de 1 milhão de habitantes, como foi em Cuiabá, em Uberlândia, em São Carlos. Mas as cidades maiores, as metrópoles como Belo Horizonte, Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, ainda eram de difícil penetração. Pablo Capilé diz que é nestas cidades que as estruturas analógicas, as que concentram poder, capital, decisão, estão localizadas.

Então, era muito mais fácil conduzir coletivos em cidades pequenas, onde todo mundo se conhece, onde a facilidade de deslocamento viabiliza encontros presenciais e assim por diante. Por outro lado, as grandes cidades tem, na opinião de Talles Lopes e Pablo Capilé, um papel fundamental pois nelas já existem alguns mercados para música autoral, para o teatro autoral, por exemplo, existindo ali um grande potencial para a ampliação da atuação do Circuito.

Assim, por meio de discussões e debates via e-mail, o Circuito Fora do Eixo decide em fins de 2010 criar a Casa Fora do Eixo São Paulo. A decisão gerou uma certa polêmica interna e com alguns

interlocutores externos também. Pablo Capilé conta que as pessoas perguntavam se o Fora do Eixo estava virando “o Eixo”. Pablo não hesita:

“é o Fora do Eixo no Eixo? Eu digo não, é o Fora do Eixo fazendo a disputa, o Fora do Eixo está fazendo a disputa.” (PABLO CAPILÉ)

Felipe Altenfelder me relatou que o Circuito entendia que esta ocupação do território seria uma estratégia de “vida ou morte” para o FDE, pois se eles fossem para São Paulo e não conseguissem fazer nada lá, isso seria muito desestimulante para o restante dos coletivos, e também daria “munição” para alguns críticos ao modo “FDE” de fazer cultura no Brasil. Com esta preocupação, formou-se o que Talles Lopes chama de “*dream team*” do Fora do Eixo: 17 gestores, de diversas regiões do país, com trajetórias marcadas pela capacidade de realização nas suas cidades de origem, deslocam-se para São Paulo. O objetivo era estabelecer uma sede moradia, baseada em caixa coletivo, que servisse como um escritório de articulação nacional, um ponto de hospedagem solidária para agentes de todo o país, e como lócus de formação de pessoas e desenvolvimento de conhecimento funcionando como campus da Universidade Fora do Eixo e Agência do Banco Fora do Eixo. Além disso, a CAFE SP tem um espaço para a realização de eventos, pois seus integrantes entendiam que o FDE precisar marcar espaço na cena cultural local.

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

Na minha vivência, passando três dias na CAFE SP, entendi a casa como uma tecnologia de gestão. Mas além dos aspectos de gestão, como os custos e a comunicação, percebi que a moradia coletiva tem uma grande importância simbólica para os que moram lá e para outros coletivos que integram a organização, além de fomentar o surgimento de novos. Dríade Aguiar comentou que depois do estabelecimento da casa, em janeiro de 2011, surgiram coletivos como o coletivo Roda Torta, de Itu, o Sumo Cultural, de Salto, que, no entendimento dela, foram

coletivos que surgiram a partir do entendimento da importância do que estava acontecendo em São Paulo.

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

Foto 29 - Evento “Domingo na Casa”



Fonte:<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=329017260486341&set=a.148470661874336.37942.100001342083303&type=1&theater>

A casa, apesar de ser um grande sobrado antigo situado no bairro do Cambuci, é extremamente simples. A mobília, a cozinha, o pátio, tudo lembra uma república de estudantes. Na parte externa da casa, os muros sustentam diversas imagens feitas em grafite.

Foto 30 - Pátio da Casa Fora do Eixo São Paulo.



Fonte: arquivo da autora.

A circulação de pessoas é constante e intensa: equipe da Gabi Amarantos, a musa do *tecnobrega* paraense, organizando uma entrevista. Equipe da Revista Fórum organizando uma festa que vai acontecer no sábado. Banda Medulla, em hospedagem solidária, assistindo na TV o programa que gravou para a MTV. Outra banda, argentina, chegando com seis integrantes para hospedagem solidária. Na parede da cozinha, enquanto a Bianca Lima prepara o almoço para todos, moradores e hóspedes, a informação: “Hoje somos 24 moradores”.

Hoje, os integrantes da casa já não são os mesmos que vieram em janeiro de 2011. As demandas do Circuito estão em constante movimento e, com a consolidação da CAFE como um instrumento de gestão do FDE, percebeu-se que essa era uma tecnologia que deveria ser replicada em outros territórios, ampliando a capacidade de atuação da organização em outras regiões. Com isso, muitos dos agentes que migraram para São Paulo foram deslocados para estas outras cidades a fim de implementar as CAFES em outras regiões do país. Assim foram

surgindo casas em Porto Alegre (RS), Fortaleza (CE), Belo Horizonte¹³ (MG), Belém (PA) e Anápolis (GO).

Tanto nas Casas Fora do Eixo, como nos coletivos que integram o FDE, ninguém diz para ninguém qual é o trabalho que a pessoa deve fazer, ou como deve ser feito. A organização do trabalho é fluida e Driade Aguiar me explicou que as pessoas escolhem com o que vão trabalhar dentro do coletivo de acordo com a sua afinidade, não necessariamente de acordo com o que sabem fazer, ou com o que fazem melhor, indicando o exercício de uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1989). A necessidade do coletivo é um aspecto importante, mas a busca é sempre para o indivíduo desempenhar as atividades de acordo com aquilo pelo que ele se interessa. Ela me dá seu exemplo pessoal:

“Eu entrei sem saber nada de comunicação, mas eu queria entrar na comunicação e estou até hoje trabalhando com comunicação, mas já trabalho com produção, enfim, conheci outras áreas da cadeia cultural (...) tem muita gente que entra sem conhecimento em nenhuma área, e como eu, aprendi tudo de comunicação e hoje estou trabalhando com isso. Então tem toda a cadeia de produtores e agentes FDE trabalhando por afinidade de produção mesmo..” (DRÍADE AGUIAR)

Extrapolando esta condição, a liberdade de escolher com o que trabalhar vai além dos processos internos do coletivo. Se um coletivo trabalha com música, por exemplo, e alguém quer trabalhar com audiovisual, esta pessoa tem toda a liberdade para buscar a estruturação de um clube de cinema dentro do coletivo, contando com o suporte do Clube de Cinema que é a frente de abrangência nacional em termos de audiovisual. Não há formulários, autorizações, regras pré-estabelecidas. Há uma decisão coletiva em torno desta ação, e o empoderamento do indivíduo para estruturar o próprio processo de trabalho naquilo que ele gosta, o que implica que ele tenha uma dedicação pessoal naquele

¹³ Um vídeo sobre a abertura da Casa Fora do Eixo Minas pode ser visto em <http://www.youtube.com/watch?v=Q7gTHDLNkXg>.

processo, pois como protagonista, ele também é quem assume as principais responsabilidades.

Esta amplitude de possibilidades de trabalho nos coletivos tem uma estreita relação com a visão de trabalho que se difunde dentro do Fora do Eixo, segundo a qual não há distinção entre vida e trabalho para eles. Felipe Altenfelder conta que sempre dizem que o pessoal do Fora do Eixo trabalha demais. Segundo ele, eles não trabalham, eles vivem. Eles não concebem o trabalho como um espaço separado na vida do indivíduo, para eles, a vida é um fluxo contínuo de 12, 16 horas, no qual eles realizam as coisas ligadas ao Fora do Eixo como parte das duas vidas, e não como um enclave específico (RAMOS, 1989).

Para Rafael Rolim, este entendimento de vida e trabalho como dinâmicas convergentes em um mesmo espaço é possível porque a forma de vida que se fomenta no Fora do Eixo é muito mais solidária, cooperativa, mais aberto ao diálogo, o que ele considera fundamental para fazer parte dessa nova juventude que vem de uma era pós internet e que tende a ser mais transversal.

A aproximação com o caso do Fora do Eixo evidenciou nas seções discutidas até agora que o estabelecimento e a ampliação de uma cadeia de equivalência (LACLAU; MOUFFE, 2001) é fundamental para a construção de uma contra-hegemonia. Neste sentido, o caso mostra que, dentre as categorias propostas pela Teoria Política do Discurso, é a construção e a manutenção de lógicas de equivalência que demanda processos organizacionais mais específicos, comparando-se com o deslocamento, por exemplo, que é um processo muito mais exógeno e contingencial na medida em que os agentes que atuam nas lacunas têm pouca, ou quase nenhuma influência sobre ele. A lógica de equivalência é, de acordo com Laclau e Mouffe (2001) estabelecida a partir das práticas de articulação de elementos que possam vir a tornar-se momentos de uma formação discursiva, no caso em análise, uma formação que questiona e disputa a ordem dominante.

Partindo destas observações, entendemos que seria de grande contribuição para este trabalho, e para o estabelecimento de inter-relações entre práticas organizacionais e a luta contra-hegemônica a partir da Teoria Política do Discurso, aprofundarmos nas práticas realizadas pelo Fora do Eixo que podem ser diretamente relacionadas à articulação e à lógica de equivalência. (comunicação, formação, valores, o indivíduo no coletivo, relações externas).

6.3 Práticas organizacionais como suporte à lógica de equivalência

*“Clavo mi remo en el agua
Llevo tu remo en el mío
Creo que he visto una luz al otro lado del río
El día le irá pudiendo poco a poco al frío
Creo que he visto una luz al otro lado del río
Sobre todo creo que no todo está perdido
Tanta lágrima, tanta lágrima y yo, soy un vaso vacío
Oigo una voz que me llama casi un suspiro
Rema, rema, rema-a Rema, rema, rema-a
En esta orilla del mundo lo que no es presa es baldío
Creo que he visto una luz al otro lado del río
Yo muy serio voy remando muy adentro sonrío
Creo que he visto una luz al otro lado del río
Sobre todo creo que no todo está perdido
Tanta lágrima, tanta lágrima y yo, soy un vaso vacío
Oigo una voz que me llama casi un suspiro
Rema, rema, rema-a Rema, rema, rema-a
Clavo mi remo en el agua
Llevo tu remo en el mío
Creo que he visto una luz al otro lado del río”*
(Jorge Drexler)

A Teoria Política do Discurso, de Laclau e Mouffe, não prevê uma operacionalização de categorias como deslocamento, antagonismo, lógica de equivalência, entre outras. Compartilhando o pensamento de outros autores, compreendemos que as categorias propostas precisam estar suficientemente abertas a fim de auxiliar na aproximação e no entendimento de realidades diversas. Nas pesquisas que temos acompanhado, as quais utilizam a TPD para analisar movimentos de resistência, verifica-se a aplicação de categorias como articulação e lógica de equivalência a realidades específicas, auxiliando na compreensão de movimentos como o dos Direitos Humanos na Argentina (BARROS, 2009) e a resistência à expansão dos aeroportos no Reino Unido (GRIGGS; HOWARTH, 2008). Nestes estudos, a análise demonstra a articulação entre diferentes elementos que se tornam momentos dentro de uma formação discursiva (LACLAU; MOUFFE, 2001), a qual resiste a uma formação hegemônica.

Com o caso do Fora do Eixo, tivemos por objetivo estabelecer relações entre estas categorias propostas pela TPD e práticas organizativas levadas a cabo dentro do Circuito. Considerando o contexto de surgimento e os processos de organização inicial do Circuito, percebemos que o que mais se evidenciava em nosso estudo eram as categorias articulação/prática articulatória e lógica/cadeias de equivalência. A articulação, conforme explica Mendonça (2003a), é uma prática que se estabelece entre elementos que, num primeiro momento estão dispersos, um em relação ao outro, de modo aleatório, no campo da discursividade. É a prática articulatória que agrega esses elementos transformando-os em momentos. “A articulação entre esses momentos diferenciais resulta inexoravelmente na modificação de suas identidades, ou melhor, numa alteração semântica de seus conteúdos particulares anteriores ao ingresso na prática articulatória” (MENDONÇA, 2003a, p.141).

Pudemos demonstrar, nas seções anteriores, que os coletivos que integram o Circuito Fora do Eixo podem ser entendidos como elementos que estavam dispersos no campo da discursividade e que, por meio de práticas articulatórias, tornaram-se momentos em uma formação discursiva, articulados em torno do significante vazio Fora do Eixo. Esta prática articulatória vai instituindo, em torno do significante vazio, uma cadeia de equivalência (LACLAU; MOUFFE, 2001) a qual, em um período histórico determinado, fixa parcialmente o social ao longo de linhas específicas de organização (BÖHM, 2006).

Entendemos que as práticas articulatórias que constroem cadeias de equivalência em torno de significantes vazios são inextricavelmente relacionadas a práticas organizacionais. Otto e Bhöm (2006), por exemplo, mostram processos como a tomada de decisão e a hibridização de formas verticais e horizontais de organização construíram o movimento de resistência à privatização da água na Bolívia. No caso do Fora do Eixo, nos questionávamos como se estabeleceu esta cadeia de equivalência? Quais práticas organizacionais construíam práticas articulatórias?

Ao longo da aproximação com o caso, nas seções anteriores, identificamos algumas práticas como a estrutura predominantemente horizontal, a tomada de decisão coletiva e a incorporação das diferentes demandas dos coletivos na estrutura da organização, com a criação das frentes temáticas. Outrossim, há experiências por meio das quais a

articulações se realizam, culminando ampliação da cadeia de equivalência do FDE. Laclau e Mouffe (2002) postulam que o fortalecimento de lutas democráticas requer a expansão de cadeias de equivalência, entendendo-se por expansão a aproximação com outras lutas. Destacamos neste ponto as práticas de comunicação, formação e as relações externas estabelecidas pelo Circuito.

Desde o início de sua trajetória o Fora do Eixo entendeu que comunicação seria um aspecto fundamental em sua dinâmica. Talles Lopes explica que a proposta de trabalhar inicialmente com circulação, distribuição e produção de conteúdo já dava à comunicação um lugar de destaque nos processos a serem desenvolvidos pelo Fora do Eixo. Por um lado, porque eles entendiam que não conseguiriam entrar na grande mídia, a qual não se interessava pelas produções fora do eixo RJ-SP e, por isso, eles teriam que criar seus próprios canais de comunicação se quisessem se relacionar com os possíveis públicos dos seus trabalhos. Por outro lado, no contexto de escassez e à margem do sistema dominante, o que viabilizaria a construção de um Circuito independente das grandes estruturas hegemônicas seria uma rede ampla o suficiente, a qual, por meio da sua capilaridade, pudesse oferecer condições para a circulação de artistas e a distribuição dos produtos a eles vinculados.

Foto 31 - Coluna “Seu Guevara”, em Buenos Aires.



Fonte: <http://www.facebook.com/SeuGuevara>

Em busca desta expansão, o Fora do Eixo realiza as chamadas “Colunas”, atividades nas quais um grupo de integrantes do Circuito sai em viagem por uma determinada região, conversando com coletivos locais, lideranças comunitárias, escolas, universidades. As colunas são ações estratégicas de formação que deslocam agentes e propõem a estrada como espaço de ação, parando de cidade em cidade e mobilizando os agentes locais, participando das agendas locais e integrando os temas regionais e/ou nacionais ao debate local nas diversas frentes de atuação do Fora do Eixo (FORA DO EIXO, 2012b). Em 2011, foram 64 agentes em circulação, 35 colunas realizadas, 215 dias na estrada e 125.150 km rodados pelo país e pelo exterior, passando por 58 cidades, 17 delas em 14 países e 41 cidades no Brasil (FORA DO EIXO, 2012b).

Muitos coletivos surgem a partir destas experiências, e muitas pessoas aderem aos coletivos por ocasião delas também, como foi o caso do Avner Andrade que, a partir de uma palestra realizada em uma coluna, decidiu integrar o Coletivo Goma, em Uberlândia. Talles Lopes relata que em 2007 o Fora do Eixo faz uma parceria com o Itaú Cultural, integrando o Programa Rumos, no qual ele, Pablo Capilé e outros integrantes do Circuito viajavam pelo Brasil participando de oficinas e palestras nas quais relatavam suas experiências e estimulavam o surgimento de novos coletivos. No início de 2011, por exemplo, foi realizada a Coluna Nordeste, da qual Dríade Aguiar participou:

“No começo deste ano teve uma coluna Nordeste que cortou o nordeste inteiro, a gente passou por pontos que já existiam, pontos que ainda não existiam, e aí a dinâmica é convidar as bandas os agentes culturais pra uma reunião, explicar o FDE, compartilhar a ideia, e algumas pessoas saem de lá a fim de montar um coletivo, por exemplo. (DRÍADE AGUIAR)

Acompanhando as listas de e-mail, recebi notícias, e pude acompanhar pelo Facebook, a realização de algumas destas colunas. A Coluna Seu Guevara¹⁴, na qual sete integrantes do Fora do Eixo viajam

¹⁴ Veja um dos vídeos sobre Coluna Seu Guevara em:
<http://www.youtube.com/watch?v=tczddeKN4sk&hd=1>

pela Argentina e pelo Sul do Brasil durante 19 dias, entre março e abril de 2012, percorrendo mais de 7.000 quilômetros, visitando coletivos, participando de eventos e debates, ministrando palestras e articulando novas parcerias. A coluna Seu Guevara acompanhou de perto a realização do Grito Rock Argentina 2012, um evento realizado pelo Fora do Eixo em parceria com coletivos Argentinos, o qual viabilizou a apresentação de artistas brasileiros como Criolo e Emicida na capital Buenos Aires.

A Coluna Maria Bonita levou três integrantes do Fora do Eixo a percorrer as cidades de João Pessoa e Sousa, na Paraíba, e Fortaleza e Quixadá, no Ceará, em Abril de 2012, visando discutir sustentabilidade e tecnologias de gestão de projetos culturais, de coletivos e da própria organização. Durante a passagem da coluna, realizou-se o Observatório Fora do Eixo Fortaleza, evento gratuito, apoiado pela Petrobrás, no qual houve oficinas sobre economia solidária, moeda social e troca de serviços e também sobre universidade e formação livre.

Em 2011, a fim de mobilizar coletivos, parceiros e quaisquer interessados para participar do Congresso Fora do Eixo, integrantes do Fora do Eixo circularam por 15 estados brasileiros, passando por mais de 20 cidades brasileiras durante 45 dias na Coluna Presley¹⁵.

Foto 32 - Coluna “Presley” – São Carlos-SP.



Fonte: <http://www.facebook.com/ColunaPresley>

¹⁵ Veja o vídeo em http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=x7i-x0DxQhs

As colunas são uma prática importante de comunicação para o Fora do Eixo e são formas de articulação bastante utilizadas. Por meio delas, integrantes do Fora do Eixo que conhecem bem o funcionamento do Circuito e que dispõem de conhecimento e experiência para poder ajudar, promovem uma série de eventos, de conversas informais a palestras e oficinas, comunicando sua forma de atuar e as possibilidades de adesão de novos coletivos. A luta contra hegemônica que o Fora do Eixo representa e a possibilidade de articulação de diferentes demandas da área cultural dentro desta formação discursiva (LACLAU; MOUFFE, 2001) atrai grupos que se dispõem a formar novos coletivos em suas cidades. Em outros casos, coletivos que já existem percebem que podem estar articulados a um Circuito que conecta mais de 100 coletivos na América Latina, viabilizando uma série de projetos que pareceriam impensáveis em cidades como Quixadá, no interior do Ceará, por exemplo.

É essencialmente por meio da comunicação, de conversas pessoais, e da retransmissão destas informações, que a lógica de equivalência vai se estabelecendo, na medida em que os grupos se identificam como parte deste “nós” Fora do Eixo e percebem que existe a possibilidade de ressignificar o que é cultura, arte e economia dentro destes novos espaços que se formam.

Foto 33 - Coluna “Maria Bonita” – Quixadá-CE.



Fonte: <http://www.facebook.com/ColunaMariaBonita>

Além de servirem à comunicação, as colunas são fonte de formação e adesão de novos coletivos, estabelecendo uma lógica de equivalência no espaço social, articulando novos elementos em torno do significante vazio (LACLAU; MOUFFE, 2001) Fora do Eixo. Laclau (2011) argumenta que o que torna possível uma relação de equivalência é o fato de que diferentes lutas particulares são tantos corpos que podem encarnar indiferentemente a oposição de todos ao poder repressivo. Assim, quanto mais estendida estiver a cadeia de equivalência, menor será a capacidade de cada luta concreta ficar fechada em sua própria identidade, algo que a distinga das outras identidades por ser uma característica exclusivamente sua. Ao contrário disso, reforça Laclau (2011), a relação equivalencial mostra que as identidades diferenciais são indiferentes se entendidas como corpos que encarnam algo igualmente presente em todos eles, de forma que quanto mais estendida for a cadeia de equivalência, menos concreto este “algo comum” será.

Outrossim, com a adesão de coletivos com lutas particulares dentro de linguagens artísticas específicas, e com as demandas sociais organizadas pelo Fora do Eixo como o Banco, o Partido e a Universidade, a amplitude da cadeia de equivalência se torna cada vez maior, diluindo o que estes momentos têm em comum que se aglutina em torno do significante Fora do Eixo.

No caso do Fora do Eixo, esta cadeia de equivalência se expande rapidamente, mas há um cuidado em fortalecer os elos que se estabelecem entre as diferentes lutas, de forma que o significante vazio continue a fazer sentido para os diferentes grupos ao longo do tempo. Nos estudos de Griggs e Howarth (2000; 2004; 2008) sobre a resistência à expansão dos aeroportos no Reino Unido e no estudo de Howarth (1997; 2000a), por exemplo, a dificuldade de o significante vazio conseguir manter os elementos articulados dentro de uma formação discursiva mostrou-se decisiva para a dispersão de ambos os movimentos. Desta feita, compreendemos que os esforços de comunicação interna do Fora do Eixo são ações importantes na manutenção da nova formação discursiva.

A comunicação interna do Fora do Eixo é bastante simples. É feita essencialmente por meio de grupos de e-mails, cujos moderadores são os delegados das regionais. Não há muitas regras para o funcionamento destas listas, exceto a proibição do envio de e-mails

puramente publicitários e a organização dos assuntos em discussão em tópicos, sendo que sempre se responde sobre o assunto no e-mail que o originou. Qualquer integrante de Ponto Fora do Eixo tem autonomia para criar um novo tópico (FORA DO EIXO, 2009b).

O armazenamento de todos os documentos e atas de reuniões em planilhas que podem ser acessadas por qualquer pessoa permite o compartilhamento de informações de forma muito intensa, constituindo um dos principais recursos do FDE para garantir pleno acesso a todas as informações e questões em discussão. Este compartilhamento também é uma forma de dispersão do poder, tendo em vista que, na medida em que qualquer membro tem acesso a qualquer informação de forma imediata, apenas acessando um link no computador, a distribuição do poder associado ao conhecimento também é muito mais intensiva. É como afirma Atílio Alencar:

“Nós trabalhamos com as ações de código aberto, onde desde as atas de reunião, prestação de contas de cada projeto executado por nós, até os próprios projetos que desenvolvemos através de editais públicos e privados são postados em um endereço que é chamado de Fora do Eixo Tec. que qualquer um pode acessar, beber da fonte. Fazemos isso com um estímulo e lógica de retroalimentação, ou seja, você entra lá no Tec. Fora do Eixo, se baseia em um projeto bem sucedido que foi escrito, aprovado ou não, mas que o contexto sirva para o seu caso. Só o que tentamos desenvolver com essa lógica de colaboração mútua é que, como você está bebendo dessa fonte, você retorne de alguma maneira, não faça só o download, mas o upload também. Então se bebeu dessa fonte e se inspirou por algum projeto desenvolvido por algum dos coletivos do fora do eixo, que ele seja corrigido nos momentos em que seja necessário ser corrigido, evoluído, alterado ou adequado, que seja postado de novo com o objetivo de ter essa lógica de estar o tempo todo compartilhando de maneira muito intensa.” (ATÍLIO ALENCAR)

Com isto, a comunicação, além de favorecer o coletivo individualmente, que tem acesso a uma série de informações e

oportunidades que são importantes para o atendimento das suas demandas, favorece também a ajuda mútua e o suporte das demandas umas às outras, conforme pudemos explicar na seção anterior.

Para dar vazão às diferentes demandas, e dar visibilidade ao Circuito como um todo potencializando a ampliação da cadeia de equivalência (LACLAU; MOUFFE, 2001), o Fora do Eixo desenvolveu uma série de tecnologias. Rafael Rolim explicou que como o Circuito é muito grande, as ações são capilarizadas, acontecem várias coisas de forma geograficamente dispersa no país. Para conseguir traduzir esta capilaridade representando a grandiosidade da organização como um todo, Rafael Rolim entende que é necessário um suporte de comunicação o qual consiga mostrar o que o Fora do Eixo está fazendo para os públicos interessados, “afinal estamos tratando de coletivos de produção artística cujo produto necessita fundamentalmente da interação com o público para se realizar”. Rafael Rolim reforça:

“A comunicação é vital para que de fato a gente atinja uma visibilidade representativa. (...) Porque só a ação pratica ela acaba não traduzindo tanto a rede, porque ela é muito capilarizada, ela esta em milhares de lugares ao mesmo tempo, então a gente precisa de um mecanismo de comunicação muito sólido e muito conectado para que a gente se traduza mesmo no cotidiano.” (RAFAEL ROLIM)

Desta forma, as atividades de comunicação são relevantes, dentro dos próprios coletivos, para o Fora do Eixo como um todo, e por isso foi criada a frente de comunicação nacional, que hoje é a Emissora Multimídia. O processo de comunicação nacional do Circuito utiliza como fontes todas as ferramentas que os coletivos operam em suas localidades: blogs, *sites*, redes sociais. O trabalho da Emissora é coletar conteúdo e conseguir expor em conjunto o que a organização está fazendo como um todo, em espaços próprios criados pelo FDE e também por meio da Assessoria de Imprensa, visando um diálogo com a mídia hegemônica. É como explica Rafael Rolim:

“Não é falar que foi legal a noite em tal lugar ou quem tocou, mas é falar olha nesta semana 10 cidades do Brasil estão fazendo noite Fora do Eixo, de segunda a segunda, conseguir traduzir isso. Este mês estão rolando 3 turnês de musica,

duas de cinema, duas de teatro, uma de produção fotográfica, tudo isso circulando. Então conseguir traduzir o macro para que as pessoas olhem e visualizem a rede. Isso é excelente para o coletivo de uma cidade pequena e média, seja na hora que vai dialogar com os artistas locais, seja com o primeiro ou com o segundo setor, ele conseguir de fato demonstrar que ele está conseguindo posicionar a cidade num cenário nacional, colocando o nome da cidade em destaque em jornais do Brasil inteiro. (RAFAEL ROLIM)

Nesta conversa com Rafael Rolim fica evidente que a soma das ações individuais traduz a grandiosidade daquilo que o Circuito consegue produzir e, com isso, as ações específicas que cada coletivo desenvolve se somam umas às outras, formando algo que é maior do que as somas, é uma organização de atuação nacional. Isso potencializa as ações locais. Ao comunicar as realizações do Circuito, o Fora do Eixo ajuda os coletivos locais a ganharem visibilidade e maior poder de ação junto a parceiros como empresas e até mesmo o Estado, afinal, uma coisa é um coletivo de quatro artistas tentando promover um festival, e outra é este mesmo grupo com a chancela de uma estrutura como o Fora do Eixo.

É interessante perceber que a dinâmica do processo de comunicação também se estrutura de forma colaborativa. O Fora do Eixo não contrata pessoas para cuidar da comunicação, são os integrantes dos próprios coletivos que assumem esta função. Além disto, ocorre entre os integrantes a disseminação da importância destes processos, de forma que muitas pessoas atuam como comunicadores ou como apoiadores dos processos de comunicação. Rafael Rolim me explicou que as pessoas que cuidam da produção de conteúdo nos coletivos estão sempre atentas ao que ocorre no Circuito. Assim, quando um parceiro encaminha um e-mail anunciando o lançamento de um cd, por exemplo, alguém da comunicação já encaminha este e-mail para um banco de pautas, a partir do qual são elaborados instrumentos como o Comunica, boletim semanal que divulga os principais eventos e ações da organização, a página do FDE no Facebook e no Twitter, o *site* do FDE (que atualmente está em processo de reestruturação), entre outros.

Figura 21 - Post na página do Fora do Eixo no Facebook em 16.04.2012

Ontem, as fotos usadas na divulgação da Pós Tv com o tema #AmorLivre foram censuradas pelo Facebook. As imagens eram ilustrativas e não continham nudez exagerada, sem motivo, portanto, para serem deletadas.

Não podemos deixar passar esse abuso e censura contra a liberdade de expressão na internet!

A imagem censurada é um frame do filme "Os Sonhadores".



Fonte: <http://www.facebook.com/foradoeixo>

O banco de pautas também é uma ferramenta colaborativa de comunicação. Qualquer integrante do Fora do Eixo pode postar uma pauta lá, sendo que surgem cerca de 10 pautas por dia, enviadas pelos coletivos. Algumas já vem redigidas em formato de nota, prontas para integrarem um boletim ou para serem encaminhadas a veículos de comunicação por meio da assessoria de imprensa do Circuito, a qual também é desenvolvida internamente. Outras são colocadas em formato mais “bruto” e são trabalhadas por uma grande equipe virtual de redatores voluntários, que vão “baixando” as pautas, trabalham nelas e as enviam de volta prontas, em forma de texto, áudio ou vídeo. Além disso, as frentes de linguagem também tem sua própria produção de

pautas, garantindo o espaço nas comunicações institucionais das diversas demandas representadas pelo Fora do Eixo.

Este processo é fundamental para a comunicação da organização externamente, alcançando potenciais parceiros, na área da cultura em geral, e outros coletivos que possam vir a integrar o Circuito. Para isso, Rafael Rolim explica que as redes sociais são ferramentas fundamentais na divulgação do Circuito e para o estabelecimento do diálogo com outros atores. O Fora do Eixo tem uma página institucional no Twitter com mais de 10.000 seguidores. As frentes temáticas também tem suas próprias páginas, como o Palco FDE, a FEL, a Distro, além dos twitters dos coletivos e das Casas Fora do Eixo. O mesmo se dá com o Facebook.

Rafael Rolim explicou que estas são as principais plataformas utilizadas, porque as outras são dos coletivos, como *sites*, blogs e também as redes sociais. O *site* da Casa Fora do Eixo São Paulo é um local de bastante visibilidade do Circuito, devido à intensa ocupação que o Fora do Eixo vem fazendo em diversos espaços daquela cidade. O coletivos e as frentes de linguagem também tem seus *sites*. O Diário Oficial Fora do Eixo (DOFE) é o *site* onde se publicam todos os editais formulados pelo Circuito, como os editais de vivência, os editais de trocas de serviços, entre outras informações que circulam pela organização. O Fora do Eixo tem ainda duas contas na web que comportam cinco canais de transmissão ao vivo de vídeo, a Web TV, e quatro canais de transmissão ao vivo de rádio, a Web Radio, além dos *sites* tradicionais de compartilhamento de vídeos, como o Vimeo e o Youtube.

Além da comunicação dos coletivos entre si e da interface com outros agentes, o Fora do Eixo desenvolve ações de formação interna, as quais disseminam valores e reforçam a percepção de equivalências (LACLAU; MOUFFE, 2001) e o fortalecimento de uma identidade comum nas relações entre os diferentes coletivos. Rafael Rolim relata que o Fora do Eixo desenvolve um trabalho de formação humana que envolve desde a roda de conversa que acontece todos os dias em algum coletivo, alguma Casa Fora do Eixo, algum evento do qual o Fora do Eixo esteja participando, até as atividades de imersão, vivência e os observatórios.

Entre as ações de formação que o Fora do Eixo promove, as imersões são procuradas por coletivos e grupos parceiros que passam

dias hospedados em Casas Fora do Eixo buscando ferramentas de gestão específicas, entendendo as possibilidades de inter-relação com as estruturas do Fora do Eixo e realizando atividades de planejamento, consideradas importantes para o avanço dos processos locais. Em 2011, 56 coletivos participaram de atividades de formação como esta.

Isis Maria me explicou que a primeira coisa que se faz durante a imersão de um coletivo é apresentar para seus integrantes as estruturas de gestão do Fora do Eixo: o banco, a universidade, a distribuidora e o centro de comunicação. Em seguida, o coletivo apresenta tudo o que ele desenvolve na sua localidade, traçando o seu próprio modo de organização. A partir dele se faz uma aproximação com aquilo que o Fora do Eixo disponibiliza, e então se busca possibilidades de intersecção, ou seja, no que o Fora do Eixo pode ajudar a potencializar o que já é desenvolvido pelo coletivo na sua realidade local. Assim, o próprio coletivo vai definindo uma estrutura que esteja mais de acordo com a realidade que ele vivencia no seu local. Estas conversas, que podem durar horas, dias, vão se encaminhando para decisões que o coletivo toma em consenso, traçando uma espécie de planejamento daquilo que pode ser feito no seu retorno.

Foto 34 - Imersão Casa Fora do Eixo Minas – Abril/2012.



Fonte: <http://www.flickr.com/photos/foradoeixo/7067696273/sizes/s/in/set-72157629782860891/>

Apesar de o coletivo tomar as decisões de forma autônoma, as imersões acabam por promover certa homogeneidade organizacional dentro do Circuito, independente das diferentes demandas, variando apenas as estruturas com as quais os coletivos trabalham particularmente nas suas cidades. Outrossim, sempre há a possibilidade de o coletivo abrir novas frentes e exercer novos formatos, tendo em vista que não há no Fora do Eixo nenhuma amarração neste sentido. O que acaba acontecendo é uma organização interna à luz do modo de organização do Circuito, difundido nas experiências de imersão. De certa forma, este desenho organizacional facilita o diálogo dentro da própria organização e entre os diferentes coletivos, fortalecendo a construção de uma identidade comum (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000).

Dentro das imersões, os integrantes do coletivo partem, a partir das suas afinidades pessoais e das decisões tomadas em conjunto, para as vivências, que são processos nos quais o indivíduo aprende fazendo. Isis Maria me deu como exemplo o caso de alguém que vai trabalhar com a comunicação de um coletivo. Ele vai passar dois, três dias acompanhando o trabalho da área de comunicação, como a formação do banco de pautas, a elaboração de textos e releases, a produção de veículos para serem encaminhados para imprensa, etc. Quem vai trabalhar com sustentabilidade (por vezes é a mesma pessoa que aglutina uma série de funções, dependendo do tamanho do coletivo), vai acompanhar o trabalho do Banco, o funcionamento da moeda complementar, o desenvolvimento e preenchimento do TECs. Isis Maria explica a relação entre as vivências e as imersões:

“a gente sai sempre sai de uma imersão com o coletivo com o modo de organização formado, com todas essas relações com as frentes, já pensando em encaminhar os trabalhos é aí o restante da imersão vai ser os módulos com a uni, a agência, a comunicação, mas também fazer vivências. O coletivo todo faz o módulo, mas as vivências cada um faz dentro da sua área, ele vai sentar e aprender como é que é feito aqui.” (ISIS MARIA)

As vivências fazem parte de um projeto de formação do Fora do Eixo, cujo principal foco é o compartilhamento de tecnologias sociais,

desenvolvidas a partir de laboratórios de experiências coletivas, que buscam qualificar, capacitar e ampliar a organicidade do Circuito. Também são uma fonte de recrutamento pessoas para trabalhar em projetos específicos, como por exemplo o Edital de Vivência que a Casa Fora do Eixo Nordeste abriu com 06 vagas para pessoas que pudessem trabalhar durante a V Mostra de Música Petrócio Maia, em Fortaleza - CE. Segundo Isis Maria, estes editais variam, em alguns pode haver a previsão de remuneração, em outros, o indivíduo passa a fazer parte do caixa coletivo do coletivo no qual ele vai fazer a vivência.

O que se argumenta é que o retorno individual se dá em termos de aprendizado e de experiências que o indivíduo vive durante o processo, as quais também podem ser importantes para o coletivo do qual ele faz parte. Além disso, há o estímulo relacionado à realização de eventos importantes e à participação ativa no Circuito. Os editais são enviados pelas listas de e-mail do Circuito e são também enviados pelos integrantes dos coletivos a pessoas que possam se interessar pelos processos, ocorrendo também intensa divulgação nas redes sociais.

Durante o ano de 2011, 17 editais de vivência abriram 159 vagas em coletivos, festivais, turnês, eventos e projetos em diversas frentes (FORA DO EIXO, 2012b). Recentemente, Pablo Capilé postou uma mensagem em sua página no *Facebook* informando que em breve serão lançados diversos editais de vivência para as Casas Fora do Eixo.

Assim como as imersões, as vivências também propiciam um maior alinhamento com as práticas organizacionais do Circuito, disseminando conhecimentos e formas de fazer que vão sendo incorporadas pelos coletivos. Além disso, quando, por exemplo, um integrante de um coletivo que trabalha com música no interior de Minas Gerais vai trabalhar em um edital de vivência para uma Casa Fora do Eixo como a de Porto Alegre, ele acaba estabelecendo relações com diversos grupos que representam diferentes demandas articuladas em torno do Fora do Eixo. A sua vivência particular reforça sua percepção de equivalência, e isso pode ser disseminado no seu coletivo ao retornar, fortalecendo a cadeia de equivalência (LACLAU; MOUFFE, 2001) que já existe no Circuito. Quando as vivências são feitas por pessoas que não integram nenhum coletivo, a possibilidade é a da expansão da cadeia de equivalência, na medida em que este indivíduo pode vir a criar um coletivo, ou a integrar um coletivo que já existe, aproximando outras lutas ao movimento.

Os observatórios são também atividades de formação que divulgam temas e valores vinculados ao Fora do Eixo, uniformizando o conhecimento de todos os interessados em determinados assuntos. Rafael Rolim relata que os observatórios são ações presenciais e virtuais, transmitidas via web radio ou via web TV, as quais comportam debates com pensadores, pesquisadores e pessoas com experiência nas mais variadas temáticas. De acordo com ele, o primeiro Observatório foi realizado em agosto de 2009 e teve como tema a economia solidária, com transmissão via web radio acompanhada por cerca de 1.000 pessoas nas mais diversas localidades do Brasil. Segundo Rafael Rolim, o objetivo era buscar uma aproximação com os coletivos a fim de que eles pudessem se visualizar dentro da estrutura da organização. Isto foi feito a partir do diálogo com um profissional que conseguia traduzir as práticas de economia solidária que o Fora do Eixo já desenvolvia em conceitos teóricos. Desta forma, conseguia-se também que estas ideias se disseminassem de forma mais intensiva e uniforme entre todos os integrantes.

Foto 35 - Observatório Fora do Eixo Wikipédia 2012.



Fonte: <http://www.flickr.com/photos/foradoeixo/6796181336/sizes/m/in/photostream/>

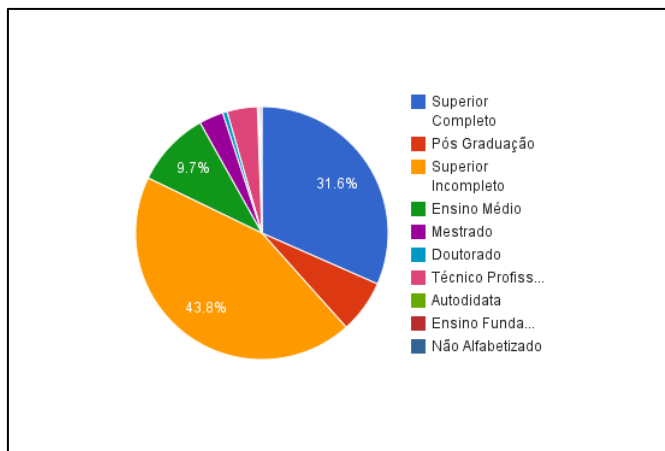
Estes observatórios, como atividades de formação, disseminam modos de pensar, valores os quais, dentro de uma lógica de equivalência entre diferentes demandas, fortalecem a própria noção de equivalência,

no sentido de criar um sentimento de “nós” (GRIGGS; HOWARTH, 2004) a partir da identificação dos coletivos individualmente com questões comuns ao Circuito como um todo. Por outro lado, os observatórios ajudam a traduzir as ações da organização em conceitos, o que pode ajudar a trazer o universal “Fora do Eixo” para dimensões mais particulares, no olhar de cada coletivo (LACLAU, 2011).

Quando, por exemplo, o Fora do Eixo realiza um observatório sobre economia solidária, está trazendo para o particular dos coletivos uma concepção universalizada no Circuito de uma economia baseada em valores distintos dos valores dominantes. Esta visão de economia pode ir ao encontro de demandas específicas de uma série de coletivos e, com isso, o significante vazio Fora do Eixo estabelece uma relação discursiva que consegue dar sentido à experiência particular daquele coletivo (BARROS, 2009). Isso potencializa a força do significante vazio e atua na manutenção da cadeia de equivalência que já está formada, além de viabilizar o estabelecimento de novas equivalências, tendo em vista que os observatórios são atividades abertas ao público, quando presenciais, ou transmitidas pela internet em canais abertos que podem ser acessados por quaisquer pessoas e/ou grupos.

É importante destacar que para o Fora do Eixo, estes processos de formação estabelecidos por meio dos observatórios, das imersões e das vivências, são fontes de conhecimento capazes de dispensar um mediador clássico no aprendizado: a universidade. No Anuário Fora do Eixo 2011 afirma-se que vários agentes ligados ao Fora do Eixo que estavam em processos de formação universitária abriram mão da conclusão do curso. Tal atitude é justificada pelo entendimento bastante difundido no Circuito de que a formação é um processo contínuo e que é essencialmente baseado na experiência. Em minha estada na Casa Fora do Eixo São Paulo, conversei com muitas pessoas nesta situação, como Avner Andrade, Dríade Aguiar, Bianca Lima. O gráfico abaixo demonstra que mais da metade das 2.000 pessoas envolvidas no Fora do Eixo tem o ensino médio ou um curso de graduação incompleto.

Gráfico 3 - Escolaridade dos integrantes do Fora do Eixo.



Fonte: Anuário Fora do Eixo 2011 (FORA DO EIXO, 2012b).

Esta postura é comum entre os integrantes do Fora do Eixo, e é reforçada pela prática da remuneração equivalente por hora trabalhada, independente do tipo de trabalho realizado. Esta equalização é construída a partir de valores vivenciados, e comunicados, pelo Fora do Eixo, como a igualdade de importância entre as diferentes atividades desenvolvidas no Circuito.

Com as atividades remuneradas de forma igualitária, frequentemente por meio do “card” no sistema da moeda solidária, o Fora do Eixo entende que uma parte muito importante da manutenção dos indivíduos nos coletivos passa pelo que eles chamam de “banco de estímulos”.

Talles Lopes argumentou em sua entrevista que, na visão do Fora do Eixo, em um campo onde o recurso financeiro é muito escasso, como o da cultura independente, o que move as pessoas é o estímulo. Baseado em sua vivência no Circuito, Rafael Rolim explicou que esse estímulo ocorre porque as pessoas estão sempre muito conectadas a outras pessoas, estão o tempo inteiro em processos de aprendizagem muito intensos. Por isso eles não consideram a dicotomia vida/trabalho relevante, tampouco consideram que suas jornadas de cerca de 14, 16 horas diárias, de domingo a domingo, sejam demasiado intensas. Ele afirma:

“Cada um tem sua forma de descontrair, seja parar um dia no meio do trampo pra poder acompanhar um pedaço de um show que você gosta, seja assistir um jogo de futebol, seja sentar pra ler um livro. Você tem espaço pra isso, você tem oportunidade pra isso, não é que todo mundo é robô e está o tempo inteiro produzindo. Está todo mundo o tempo inteiro vivendo no sentido de que o nosso trabalho é promover conexões, nosso trabalho é viabilizar a produção de arte e cultura. (...) E a gente tem os nossos horários, a gente tem a possibilidade de estra sempre construindo os nossos horários, então a galera prefere trampar de madrugada, acorda meio dia, então você acaba descansando bastante também. E todo mundo pode, se acordar um dia de pá virada, ficar no quarto, ficar de boa, pegar um filme, ler um livro e a hora que passar o stress desce aí.” (RAFAEL ROLIM)

Na fala de Rafael, percebe-se que a dinâmica de trabalho se organiza muito mais pautada por uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1989), a partir da qual o sujeito escolhe com o que vai trabalhar de acordo com a sua afinidade, tem a possibilidade de organizar seu dia e seus horários de forma a incluir em sua rotina atividades de lazer, cultura, entretenimento e formação pessoal. Ele conta, por exemplo, sobre a rotina da Casa Fora do Eixo:

“na nossa lista (de e-mails) da casa a gente tem um tópico que são os eventos, e aí toda semana tem um filme que a gente passa pra gente ver, arruma lá embaixo com um projetor, põe os colchões no chão, e a galera debate que filme quer ver. É lá que a gente combina de ir pra uma balada que não é a gente que está organizando e a gente esta a fim de ir, a galera marca de ir no cinema, marca de ir numa exposição, marca de ir passear.” (RAFAEL ROLIM)

Talles Lopes exemplifica que o trabalho no Circuito proporciona a ele uma série de vivências que um emprego tradicional não seria capaz de proporcionar. Ele afirma:

“se eu tivesse que arrumar um emprego normal, pra eu poder conhecer os lugares que eu conheci, conhecer as pessoas, eu teria que ter um emprego que eu ganharia 15 mil, 20 mil reais. E se eu tivesse esse emprego, eu não poderia viajar, como eu viajo!” (TALLES LOPES)

A variedade de atividades que os integrantes dos coletivos desenvolvem enriquece suas vivências no trabalho, trazendo novos significados a seu respeito. Rafael Rolim conta que em um período de três dias ele participou de um debate sobre Universidade Contemporânea em Ribeirão Preto, trabalhou ativamente na organização da festa de 10 anos da Revista Fórum na Casa Fora do Eixo São Paulo, e no outro dia partiria para o Rio de Janeiro para fazer contatos com parceiros e com coletivos locais. Para ele, a maior fonte de estímulo é o contato com os artistas que ele gosta, é perceber o desenvolvimento de um artista que começou a carreira tocando em um bar de praia que ninguém conhecia entrar num festival com uma postura profissional e ser muito aplaudido pelo público, percebendo que, de alguma forma, o seu trabalho contribuiu para que aquilo estivesse acontecendo.

Para Atílio Alencar, a dinâmica da vida no Fora do Eixo ajuda na manutenção do que eles chamam de “núcleo durável” dos coletivos, aquelas pessoas que se dedicam em tempo integral por períodos mais longos de tempo. Já os colaboradores, aqueles que se comprometem de forma parcial com o coletivo, em geral tem uma permanência mais curta, o que não é visto como um problema pelo Fora do Eixo. Na visão de Atílio, a passagem das pessoas pelos coletivos é uma maneira de disseminar as práticas do Fora do Eixo, pois uma vez que a pessoa tem uma vivência com moedas solidárias, caixa coletivo, produção colaborativa, de alguma forma ela vai ser tocada por aquele processo e vai sair dele mais sensível a estas questões, podendo inclusive vir a formar novos coletivos em outras realidades. Neste sentido, a própria experiência temporária do indivíduo no coletivo pode trazer no futuro o estabelecimento de novas equivalências (LACLAU; MOUFFE, 2001).

Neste contexto, não há como não perceber o alto nível de engajamento pessoal que os integrantes tem com o Fora do Eixo. Para Avner Andrade, é impossível fazer parte do Circuito se isso não estiver dentro do objetivo de vida do indivíduo. Na visão dele, quem integra o Fora do Eixo são pessoas que se apaixonam pela ideia e que se veem

fazendo parte de tudo o que ela representa. Com isso, afirma Avner Andrade, é difícil visualizar um futuro no qual não se esteja trabalhando no Fora do Eixo, o trabalho converte-se em um projeto de vida.

Para Dríade Aguiar, o Fora do Eixo também é um projeto de vida. Ela brinca que está fazendo seu plano de carreira e que iria colocar nele como meta “montar a Casa Fora do Eixo Nova Iorque”! Dríade entende que o que ela faz no Fora do Eixo hoje é tão importante em termos de revolução social que não há tempo para pensar no futuro. E ela me diz algo que foi uma das coisas que mais me marcou na minha vivência na Casa Fora do Eixo São Paulo:

“Se eu não fizer o que eu estou fazendo aqui, não tem futuro.” (DRÍADE AGUIAR)

Além das relações que se estabelecem internamente, entre os coletivos, há também um processo de relacionamento com outras redes, instituições, movimentos com os quais o Fora do Eixo se relaciona. São relações importantes para a manutenção e o crescimento da organização, podendo ser entendidas como parcerias que se articulam temporariamente, não chegando a estabelecer uma lógica de equivalência ao ponto de que o significativo vazio Fora do Eixo seja atrativo o suficiente para aglutinar estes parceiros nesta formação discursiva específica.

Na visão de Pablo Capilé, por estar disputando a única sociedade que existe, o Fora do Eixo atua em muitos momentos junto com movimentos que também disputam o que existe, dentre os quais ele cita o Movimento Sem Terra – MST, os ambientalistas, os midialivristas. É comum nas páginas do Fora do Eixo nas redes sociais ver menções à participação do Circuito em eventos como a Marcha da Maconha – manifestação que ocorre em todo o país visando discutir a legalização da maconha, o Churrasco da Gente Diferenciada – protesto contra a mudança do projeto da estação de metrô no bairro Higienópolis, em São Paulo, o Festival Baixo Centro¹⁶ – movimento de ocupação civil das ruas do centro de São Paulo, o Cordão da Mentira¹⁷ - manifestação contra o golpe militar e suas consequências, entre outros.

¹⁶ www.baixocentro.org

¹⁷ www.cordaodamentira.milharal.org

Foto 36 - Integrantes do Fora do Eixo no Festival Baixo Centro, em São Paulo, 2012.



Fonte: <http://www.facebook.com/pablocapile>

Entre as premissas e diretrizes do movimento, formuladas no II Congresso Fora do Eixo, em 2009, são enfatizados o estímulo à formação de parcerias e o compartilhamento de relações com grupos de parceiros com princípios semelhantes, redes e movimentos sociais. Para Atílio Alencar, esta formação de parcerias é um importante aspecto do que eles chamam de lógica de contaminação, tendo em vista o caráter aberto do Fora do Eixo e a percepção da importância de interagir com outras organizações e parceiros importantes como as universidades, o MINC, os Pontos de Cultura, a Central Única das Favelas - CUFA. Rafael Rolim reforça que o Fora do Eixo está constantemente buscando o diálogo com outras redes, pois entende que todas essas experiências devem ser potencializadas para várias redes de cultura que estejam atuando no país, fortalecendo a autonomia da área cultural no Brasil, a qual, segundo ele, ainda é escravizada por um recurso escasso e centralizado em poucas ações.

A parceria com a Revista Fórum¹⁸ ilustra um pouco este diálogo. Quando estive na Casa Fora do Eixo, conversei com Renato Rovai, editor da Revista Fórum, que estava realizando o evento em comemoração aos dez anos da revista na Casa Fora do Eixo em um dos dias nos quais eu estava lá. Rovai me disse que a Fórum tem estabelecido conexões com o Fora do Eixo em diversas lutas que dizem respeito a liberdade na rede, e a liberdade no sentido mais amplo, como a discussão do Creative Commons no Ministério da Cultura, o debate dos Pontos de Cultura do Cultura Viva, a Marcha da Liberdade e a descriminalização da maconha.

Foto 37 - Mesa de debates na festa de 10 anos da Revista Fórum, na CAFESP.



Fonte: arquivo da autora.

De acordo com Rovai, a participação nestes debates vai demonstrando que há certa afinidade entre o Fora do Eixo e a Revista. Na visão de Isis Maria, a parceria com a Revista Fórum traz ao Fora do

¹⁸ A revista *Fórum outro mundo em debate* é uma publicação mensal, de circulação em bancas de todo país. Mantém a página *RevistaForum.com.br* que traz, além de sua versão eletrônica, notícias e conteúdos diários, com análises e informações sobre eventos políticos, econômicos e sociais. Inspirada no Fórum Social Mundial, foi lançada com a cobertura do primeiro evento, realizado em janeiro de 2001 em Porto Alegre.

Eixo o que ela chama de “capital simbólico”, pois o fato de a Fórum ter buscado o Fora do Eixo para a parceria comunica legitimidade, para dentro e para fora do Circuito. O Fora do Eixo não ganhou nenhum dinheiro com o evento, mas Isis Maria reforça que o ganho foi de capital simbólico.

Pablo Capilé entende que este diálogo visando “contaminação”, precisa ocorrer não somente entre organizações com objetivo afins, mas também com instituições que articulam a formação hegemônica vigente. Pablo entende que para disputar a sociedade que existe, é preciso dialogar com ela, negociar:

“Nós estamos disputando a única sociedade que existe, e para você disputar com ela você vai ter que dialogar, vai ter que negociar, você não vai jogar uma bomba no que existe, você tem que negociar, tem que dialogar, tem que ampliar contaminação, e você vai ter que discutir com o vigente, vai ter que negociar com o vigente, vai ter que ampliar o diálogo neste sentido, que é com banco, que é com o mercado, que é com a indústria, e você tem que contaminar ela por dentro, você tem que estar disputando de fato.”
(PABLO CAPILÉ)

Neste sentido, Pablo Capilé afirma que não existe conflito ou incoerência acerca das relações que o Fora do Eixo estabelece com empresas como bancos, empresas de telefonia e outras instituições típicas da forma dominante de organização. Estas organizações eventualmente atuam como patrocinadores de eventos promovidos pelo Fora do Eixo ou atuam como apoiadores em atividades desenvolvidas pelo Circuito. Um dos casos é o do Banco Itaú, o qual por meio do programa Rumos, financiou viagens de integrantes do Circuito por diversas cidades brasileiras para a realização de oficinas e workshops. Na visão de Pablo, para a disputa da sociedade é preciso negociar com quem “tem mais lotes dentro dela”, é preciso ocupar espaços dentro destes lotes para conseguir democratiza-los.

Ao encontro das afirmações de Pablo Capilé, Atílio Alencar afirma que o FDE não tem nenhum pudor em realizar trocas com o mercado convencional, até porque qualquer tipo de serviço prestado pode gerar receita comum para o coletivo. Dríade Aguiar também

afirma que se uma empresa que acumula capital procura o Fora do Eixo, eles são totalmente abertos para reuniões comerciais e que consideram importantes conexões que possam ajudar a financiar as ações do FDE. Dríade afirma:

“A gente é muito tranquilo, a gente é bem pós-rancor, não tem, a ideologia está ali, a gente não vai deixar de defender ela, mas estamos abertos a reuniões, a provocações, se alguém vier questionar ou apontar alguma coisa, ou se quiser compor em algum sentido.” (DRÍADE AGUIAR)

Apontando as práticas de comunicação e formação e as relações externas do Fora do Eixo, demonstramos práticas organizacionais que constroem articulações, criando, mantendo e ampliando a cadeia de equivalência em torno do significativo vazio Fora do Eixo e aproximando o Circuito de outros movimentos e demandas. Na próxima seção, destacaremos os aspectos organizacionais do Fora do Eixo apresentados nesta e nas seções anteriores, propondo uma análise em comparação às características da forma organizacional típica da modernidade, a burocracia, hegemônica em nosso contexto social atual, seja na sua forma tradicional, seja na sua forma flexível.

6.4 O FDE e o organizar contra hegemônico: (poucas) aproximações e (muito) distanciamento do organizar dominante

*“Achei um 3x4 teu e não quis acreditar
Que tinha sido há tanto tempo atrás
Um bom exemplo de bondade e respeito
Do que o verdadeiro amor é capaz
A minha escola não tem personagem
A minha escola tem gente de verdade
Alguém falou do fim-do-mundo,
O fim-do-mundo já passou
Vamos começar de novo:
Um por todos, todos por um
O sistema é mau, mas minha turma é legal
Viver é foda, morrer é difícil
Te ver é uma necessidade
Vamos fazer um filme*

*O sistema é mau, mas minha turma é legal
Viver é foda, morrer é difícil
Te ver é uma necessidade
Vamos fazer um filme
E hoje em dia, como é que se diz: "Eu te amo."?
Sem essa de que: "Estou sozinho."
Somos muito mais que isso
Somos pingüim, somos golfinho
Homem, sereia e beija-flor
Leão, leoa e leão-marinho
Eu preciso e quero ter carinho, liberdade e respeito
Chega de opressão:
Quero viver a minha vida em paz
Quero um milhão de amigos
Quero irmãos e irmãs
Deve de ser cisma minha
Mas a única maneira ainda
De imaginar a minha vida
É vê-la como um musical dos anos trinta
E no meio de uma depressão
Te ver e ter beleza e fantasia.
E hoje em dia, como é que se diz: "Eu te amo."?"
(Legião Urbana)*

A partir das análises que procedemos nas seções anteriores, podemos descrever práticas realizadas pelo Circuito Fora do Eixo, produzindo um organizar vinculado a uma proposta de resistência na área cultural. Nesta seção, destacamos os aspectos organizacionais que pudemos observar nas práticas do Fora do Eixo, visando levantar discussões a respeito destas práticas em contraposição às práticas organizacionais dominantes. Nosso objetivo é compreender o quanto este organizar se aproxima ou se distancia do organizar dominante, traçando um perfil de prática organizacional de resistência que possa servir para compreender este caso e ajude na abordagem de outros casos em estudo futuros.

Para tratar desta discussão cabe destacar o papel do significante vazio Fora do Eixo na constituição deste novo arranjo organizacional. O significante vazio Fora do Eixo foi fundamental para que este se tornasse um ponto nodal capaz de aglutinar em torno de si uma diversidade de demandas, tornando-se um elemento de convergência de

tantas identidades a ponto de perder seu significado específico e tornar-se um significante sem significado (LACLAU, 2011). O significante Fora do Eixo, que se referia a uma demanda específica de coletivos de produção musical que enfrentavam uma série de dificuldades para atuar fora do eixo Rio-São Paulo, universalizou seu conteúdo e passou a não ter um significado específico, podendo assim acolher diversas demandas.

O estabelecimento deste significante, no caso do Fora do Eixo, é fruto de um **amplo processo de comunicação colaborativo, operado por todos os integrantes da organização**, de formas diferentes. É a comunicação das dificuldades a respeito de aspectos específicos das realidades locais, das suas potencialidades e também das realizações que fazem com que os grupos se identifiquem entre si, estabelecendo um “nós” Fora do Eixo que se opõe à forma hegemônica de produção cultural no Brasil. De acordo com Laclau (2011), o significante vazio é a própria condição da hegemonia, no sentido em que a hegemonia é resultado de uma articulação de diversas demandas em formações discursivas específicas que universalizam os conteúdos de significantes específicos. Neste caso, para haver a possibilidade de estabelecer uma nova ordem é necessário disputar os significados, articulando demandas em torno de pontos comuns, função exercida pelo significante vazio.

Na história cotidiana do Circuito, a dinâmica colaborativa do processo de comunicação e o entendimento de que todo integrante é um comunicador fazem com que a informação circule de forma bastante ágil e fluida. Não há um fluxo pré-estabelecido pelo qual a informação deva circular, tampouco há indivíduos que tem acesso a informações de forma diferente dos demais. Com o amplo acesso à informação, qualquer integrante do FDE tem as condições necessárias para tomar decisões rápidas vinculadas às necessidades cotidianas, rompendo com a tradicional estrutura de poder das organizações burocráticas na qual as decisões são tomadas em níveis hierárquicos distintos, com base na concentração das informações em determinados pontos (PARKER, 2002).

Neste processo, **as atividades de formação**, intensamente vinculadas às práticas cotidianas exercidas nos coletivos, tem um papel fundamental. Atividades como as colunas, os observatórios, as vivências e as imersões comunicam as práticas organizacionais do Fora do Eixo para seus coletivos integrantes e para outros grupos que, em muitos

casos, acabam por aderir ao Circuito, fortalecendo a cadeia de equivalência com base em uma identificação de valores e de condições de vida e trabalho em suas realidades. A diversidade de alternativas de aprendizagem oferece aos indivíduos a possibilidade de acessar o conhecimento necessário ao desenvolvimento das mais diversas atividades dentro do Circuito, democratizando o acesso das pessoas a projetos e ações que lhes interessam e tornando fluidas as relações com o trabalho, ao passo em que as pessoas vão escolhendo com o que querem trabalhar e construindo a própria trajetória, sem cargos ou funções pré-fixadas, como é comum à forma burocrática de organização (CLEGG, 1998).

Ainda que percebamos uma dinâmica bastante fluida, constatamos também esforços do Fora do Eixo para sistematizar suas práticas, buscando certa estabilidade estrutural, por meio da definição de gráficos de organização e documentos orientadores de comportamento dentro da organização. Neste sentido, um dos primeiros aspectos que surge nos primórdios do Circuito, quando ele passa a ter uma preocupação mais explícita com a questão organizacional, são **traços de formalização**, demonstrados pela preocupação com a elaboração do regimento interno, da carta de princípios, do organograma e da criação de regras para ingresso e permanência dos coletivos no Circuito.

Vale ressaltar, no entanto, que todos estes documentos, e as referidas regras, foram, e continuam sendo, elaborados de forma consensual por representantes de todos os coletivos que integram o Fora do Eixo, em conformidade com o sugerido por Parker (2002). Depois do congresso realizado no Acre em 2009, quando os documentos foram elaborados pela primeira vez, as definições já foram coletivamente revistas, em busca de uma adaptação às novas realidades que se constroem dentro do FDE.

A formalização também se mostra em práticas como a utilização de editais para a seleção de pessoas para a participação em vivências e outros trabalhos do Fora do Eixo. Neste sentido, a formalização atende à necessidade de democratização das oportunidades criadas dentro do Circuito, criando ferramentas como os editais que tornam os processos públicos, transparentes e acessíveis a todos os interessados.

Esta necessidade de organizar percebida pelo FDE vai ao encontro do proposto por Malatesta (1927), para quem a organização é a prática da cooperação e da solidariedade, uma condição natural e

necessária da vida social, inextricável da sociedade humana e de todo o grupo que tenha algum objetivo a alcançar. O que importa é *como* organizar, rejeitando o hierarquismo em sua essência de constituir um grupo ao qual cabe coordenar os demais. Moraes (2010) reforça esta perspectiva ao afirmar que as regras de tomada de decisão precisam estar disponíveis e serem conhecidas por todos, o que apenas pode acontecer se estão formalizadas. No entendimento da autora, a normalização da estrutura de um grupo não implica a imposição de um modelo de heterogestão, tampouco significa que a existência de estrutura em uma organização seja ruim, como alguns podem pensar.

Além disso, há uma **preocupação constante com as nomenclaturas e formas** dadas às representações gráficas de maneira que, em oposição aos termos organograma e fluxograma, são adotados termos como “modo de organizar” e “modo de organizar político”, para representar as diferentes dinâmicas representativas do Circuito. A expressão gráfica de documentos como os mencionados acima é **circular**, evidenciando o distanciamento da noção de hierarquia e, por conseguinte, de burocracia, quer na sua forma tradicional (PRESTES-MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004; TRAGTENBERG, 1980), quer na sua forma flexível (FOURNIER; GREY, 1999; HÖPFL, 2006). As relações entre as pessoas não obedecem a desenhos hierárquicos previamente estabelecidos, e a noção de comando e subordinação é subvertida pela ampla diversidade de responsabilidades assumidas por todos. Assim, o indivíduo que é responsável por um processo ou uma frente temática coloca-se a serviço de outro processo em outros momentos, tecendo uma teia de relações que não permite estabelecer nenhuma forma de escalonamento ou hierarquização entre as pessoas, ainda que haja figuras de liderança evidentes.

O Fora do Eixo **não se constitui como uma organização formal**, com CNPJ ou outro tipo de registro legal. Tampouco aceita como integrante do Circuito nenhuma empresa, apenas associações ou outros tipos de organização da sociedade civil. Neste quadro, o Circuito conta com apenas 18 CNPJs, os quais são compartilhados com os demais coletivos para as ocasiões em que se faz necessário o estabelecimento de relações formais, como a participação em editais ou a captação de recursos. O uso compartilhado e alternado destes registros pode ser visto como uma forma de recusa à propriedade nos termos definidos por Proudhon (1988), considerando que a posse de um CNPJ é

um aspecto importante de identificação das organizações formais no nosso contexto institucional, viabilizando seu acesso a serviços oferecidos pelo Estado e a oportunidades proporcionadas pela iniciativa privada. Não se pode participar de editais sem CNPJ, mas embora haja 107 coletivos no Fora do Eixo, há apenas 18 registros os quais, compartilhados, viabilizam o acesso de todos a estas oportunidades.

Conquanto tenha se evidenciado certa **tendência à verticalização** dentro do movimento, com a criação de instâncias deliberativas, entendemos que a representação é uma forma encontrada pelo Fora do Eixo para garantir a **participação** das diversas vozes dos seus integrantes nos processos de tomada de decisão. Para isso, se mescla práticas de atuação e **decisão direta** com **práticas de representação**, predominando a **horizontalidade** dentro do Circuito.

Esta dinâmica segue no mesmo sentido exposto por Malatesta (1927), cujo argumento esclarece que se uma organização for baseada na plena autonomia, plena independência e plena responsabilidade dos indivíduos e dos grupos, ainda que sofra com as imperfeições da utilização de corpos representativos, estará isenta de autoritarismo, pois não impõe aos outros suas próprias decisões. A atuação direta se dá pela participação ativa dos membros nos seus respectivos coletivos, com a plena autonomia que estes têm na sua gestão e pela participação nas listas de discussão. A representação ocorre com a formação dos colegiados, para cuja composição integrantes dos coletivos se auto indicam e são referendados em reuniões gerais. A dinâmica da auto indicação permite a qualquer membro do Circuito tomar parte nas estruturas formais de decisão, permitindo que o acesso ao poder alcance todos os seus integrantes.

Os colegiados tem por base a distribuição geográfica do Circuito Fora do Eixo, de forma que cada colegiado representa uma região do país e todos os colegiados têm o mesmo número de representantes, independente do número de coletivos que representam ou do número de pessoas que deles fazem parte, buscando **diluir o poder** dentro do Circuito. Com os processos de auto indicação dos membros para compor os colegiados, todo e qualquer integrante tem a oportunidade de integrar uma instância deliberativa, sendo que os assuntos discutidos nas instâncias deliberativas centrais (o organograma do FDE é circular) como o PAN, são debatidos e deliberados desde as instâncias locais,

como os coletivos, passando pelos pontos de articulação municipais, estaduais e regionais, antes de serem debatidos no PAN.

A representação está acessível para qualquer integrante e tende a traduzir de maneira mais aproximada as necessidades e opiniões dos grupos locais. Além disso, existem uma série de mecanismos de debates, como as reuniões quinzenais, as listas de e-mail e as redes sociais, nos quais os assuntos são discutidos de uma forma bastante abrangente, antes de serem encaminhados para decisão. No entanto, chamou a nossa atenção o fato de que **não há a previsão para rotatividade** desta representação, ou seja, a partir do momento em que um integrante se torna delegado de um colegiado como o Ponto de Articulação Nacional, não há um tempo determinado para o exercício desta função. Recentemente em uma das reuniões do PAN surgiu a discussão sobre regras para excluir delegados que não estejam participando ou correspondendo às suas responsabilidades no PAN, mas não se discute uma rotatividade periódica, independente de desempenho.

Esta tendência à verticalização é compensada pela **autonomia** da qual os coletivos dispõem para tomar suas próprias decisões e definir sua atuação no nível local e pela autonomia dos agentes em seus respectivos processos de trabalho e na gestão que eles mesmos fazem dos coletivos, numa perspectiva de **autogestão**, em conformidade com os estudos de Faria (2008a), Moraes (2010) e Moraes e Misoczky (2010).

Moraes (2010) sugere que a autogestão é a produção de meios em uma organização que declina de qualquer estrutura hierárquica, coerente com os princípios da liberdade e da igualdade, de acordo com os quais todos os seres humanos, ao menos naquela organização, têm direitos iguais à participação. No Fora do Eixo, os níveis de coordenação assumidos nas frentes temáticas e frentes gestoras não estabelecem uma hierarquia em termos de trabalho, de forma que ninguém exerce autoridade sobre os demais. O integrante que assume a coordenação em uma determinada frente, o que eles chamam de gestor, assume as tarefas operacionais em outras, o que eles chamam de base, gerando oportunidades para muitos executarem atividades de coordenação, ao mesmo tempo em que executam atividades operacionais em outros processos. Com isso, pode-se afirmar que as práticas gerenciais são **predominantemente horizontalizadas**, percepção reforçada pelas

práticas coletivas de tomada de decisão e pela abertura à participação nos colegiados e instâncias deliberativas.

As decisões, assim como os documentos elaborados no Congresso de 2009 no Acre, são tomadas predominantemente por **consenso** em todas as esferas do Fora do Eixo, seja nos coletivos, seja nas reuniões do PAN com mais de 120 pessoas. Esta característica vem ao encontro do relatado por Misoczky, Flores e Böhm (2008) e Misoczky, Silva e Flores (2008) em casos como o da resistência às papeleiras e das Mães da Praça de Maio, ambos na Argentina.

De acordo com Innes (2004), para ser considerado consenso, um processo de decisão deve atender aos seguintes requisitos:

1. Inclusion of a full range of stakeholders;
2. A task that is meaningful to the participants and that has promise of having a timely impact;
3. Participants who set their own ground rules for behavior, agenda setting, making decisions and many other topics;
4. A process that begins with mutual understanding of interests and avoids positional bargaining;
5. A dialogue where all are heard and respected and equally able to participate;
6. A self-organizing process unconstrained by conveners in its time or content and which permits the status quo and all assumptions to be questioned;
7. Information that is accessible and fully shared among participants;
8. An understanding that ‘consensus’ is only reached when all interests have been explored and every effort has been made to satisfy these concerns. (Innes, 2004, p.7).

Nos processos de decisão que pudemos acompanhar no Fora do Eixo, assim como a partir dos relatos de seus participantes, podemos inferir que a tomada de decisão por consenso é predominante nas práticas organizacionais do Circuito. Destaca-se neste contexto o fato de as decisões serem tomadas a partir de diálogos nos quais todos são ouvidos e estão igualmente aptos a participar, assim como a auto-organização do processo que não impõe limites de tempo e conteúdo e o

compartilhamento e o pleno acesso às informações por parte de todos os participantes.

Neste sentido, o processo decisório do FDE vai ao encontro do estudo de Moraes (2010) acerca da organização La Matanza, havendo preocupação manifesta com o **diálogo** e com o **entendimento** no encaminhamento dos processos, de forma que se prefere levar mais tempo para decidir, a fazê-lo de forma mais rápida e correr o risco de ter alguém insatisfeito com os rumos traçados.

Nos documentos que analisamos, em especial as transcrições de reuniões na íntegra, praticamente **não se manifesta o dissenso**. Este fato chamou nossa atenção: como pode um grupo tão grande, onde todos os atores têm vez e voz, não apresentar grandes discordâncias? Alguns aspectos do organizar do Fora do Eixo podem ajudar a compreender esta situação.

A restrição tácita à “fala sem lastro” é um destes aspectos. No Fora do Eixo **a participação e a fala são aceitas na medida da dedicação e contribuição** do indivíduo para o coletivo. Esta dinâmica certamente limita a oportunidade de voz àqueles que estão efetivamente comprometidos e dedicados à organização em suas atividades cotidianas, de forma que com a convivência e a imersão profunda na dinâmica do grupo, existe a possibilidade de haver um alinhamento intenso de visões e formas de pensar dentro do mesmo. Por outro lado, tamanha imersão, aliada às práticas da sede moradia e do caixa coletivo, estabelece uma vida coletiva na qual o indivíduo está sobre constante avaliação do grupo, o que poderia favorecer posturas de aceitação diante dele, com a finalidade de evitar confrontos.

Com base em nossas observações, entendemos que a primeira perspectiva se aproxima mais da realidade vivenciada no Fora do Eixo, tendo em vista, por exemplo, que os assuntos são exaustivamente debatidos, por diversos meios e em várias instâncias, antes de serem referendados em uma reunião deliberativa.

A liderança é outro aspecto que pode ser visto na dinâmica do Fora do Eixo. Embora todos afirmem que as atividades de coordenação são temporárias e que não há o exercício de uma liderança formal, **não podemos ignorar a atuação de Pablo Capilé** à frente do Circuito, o qual é o principal interlocutor do Fora do Eixo com a mídia, seu principal representante em debates externos e o principal articulador das

reuniões do PAN, o colegiado que discute as questões estratégicas da organização.

Sobre este aspecto, parece interessante a posição de Freire (2005), segundo o qual a liderança é necessária ao processo de organização da luta. Neste sentido, o papel de Capilé no Circuito Fora do Eixo pode ser visto como uma liderança revolucionária, na qual quem exerce temporariamente este papel atua em situação de igualdade, num “fazer junto com” ao invés de “fazer para”. Neste contexto, chama a nossa atenção a consciência de Capilé acerca da temporalidade de sua atuação no papel de líder. Há uma preocupação manifesta por parte do Fora do Eixo em **diluir a imagem de liderança** vinculada a ele, empoderando outros agentes, em especial mulheres, no sentido de enfatizar a **atuação e o protagonismo feminino** no Circuito.

As decisões tomadas de forma coletiva e com base em consensos têm como suporte principal o **compartilhamento massivo de informações**. Todos os documentos relacionados ao Fora do Eixo, desde documentos institucionais como o regimento interno, até projetos específicos para captação de recursos ficam disponíveis em uma base de dados que pode ser acessada a qualquer momento, por qualquer integrante do Circuito. Da mesma forma, os TECs, mecanismos nos quais são registrados relatórios gerenciais, planilhas de organização de eventos, movimentações do Banco Fora do Eixo, também ficam acessíveis para os coletivos e seus membros, que as utilizam e depois atualizam com as suas informações, num processo constante de renovação do modo de fazer as coisas na organização, com base nas experiências cotidianas de experimentação, acerto e erro.

Além disso, as listas de e-mail veiculam diariamente uma série de informações. Vinculada a duas das cerca de quinze listas que existem no FDE hoje, eu recebia no mínimo cinco e-mails por dia durante o período em que acompanhei o caso. São relatos de experiência locais, editais de vivência, editais de financiamento abertos por entidades externas, notícias sobre a área cultural, informações sobre cursos e eventos, elaboração colaborativa de documentos, entre uma série de outros assuntos que figuram nas listas, disseminando a informação por coletivos de todo o país.

As redes sociais e tecnologias como a Web TV, por exemplo, também conectam integrantes uns aos outros o tempo todo. As práticas de **comunicação intensiva** levam os coletivos a saberem quase que em

tempo real o que se passa em qualquer outro coletivo do Brasil, nas regionais e nas articulações em nível nacional. Este intenso compartilhamento é visto por Misoczky, Silva e Flores (2008) como característica essencial de uma organização horizontal, cujo princípio da difusão das informações relevantes a todos com a maior frequência possível para as respectivas deliberações através de uma rede formalizada evita o acesso privilegiado a informações, bem como a dissimulação de relações de poder existentes. É interessante notar que a **comunicação também é feita de forma colaborativa, com qualquer integrante podendo interferir**, desde a abertura de um novo tópico nas listas de e-mail, o lançamento de uma pauta para o banco de pautas que organiza as comunicações de abrangência nacional do Circuito até a inclusão de assuntos para serem discutidos em reuniões gerais.

Outrossim, o conhecimento compartilhado é de posse de todos, condição essencial de acordo com autores como Moraes (2010) e Misoczky, Moraes e Flores (2010) para que possa haver um compartilhamento da gestão por todos os membros da organização, em oposição à tradição gerencialista na qual poucos detém o conhecimento que será usado na gestão (PARKER, FOURNIER, REEDY, 2007). Este compartilhamento ocorre com os TECs, tecnologias de gestão do FDE, os quais, por meio de planilhas compartilhadas, disponibilizam a todos os coletivos as inovações e ferramentas desenvolvidas em todas as partes do Circuito, realimentando o processo de criação e aprimorando uma série de mecanismos de forma colaborativa.

As **sedes-moradia**, adotadas por mais de vinte coletivos Fora do Eixo, são experiências que intensificam as atividades de comunicação entre os membros e o compartilhamento dos modos de vida, criando um modo de pensar peculiar ao FDE e relações altamente personalizadas entre as pessoas, distantes do ideal de impessoalidade apregoado pelas organizações burocráticas (PRESTES MOTTA; BRESSER PEREIRA, 2004; TRAGTENBERG, 1980; KALLINIKOS, 2004). São comunidades de aprendizagem, vivência e prática, nas quais o aprender acontece concomitante ao fazer e a **vida individual é subordinada à vida coletiva** e a seus objetivos mais amplos de forma avessa ao individualismo que caracteriza um dos pressupostos fundamentais do mundo moderno (DUMONT, 2000) e que constitui um traço importante da empresarização da vida na perspectiva de Solé (2008) e Abraham (2007).

Os **modos de vida** são **compartilhados** também por meio de experiências nas quais o indivíduo vivencia diretamente outras realidades, como os processos de imersão nos quais indivíduos e/ou grupos inteiros passam dias reunidos com grupos que já estejam mais consolidados, aprendendo a utilizar as ferramentas, as formas de lidar com as questões de gerenciamento e da vida coletiva como um todo. Nestes processos, é dedicada especial atenção à estruturação do coletivo, de forma a definir algumas atividades consideradas essenciais para sua manutenção, como o financiamento, as relações externas e a comunicação.

O **caixa coletivo**, instrumento mediante o qual todas as receitas e despesas dos integrantes de um coletivo são oriundas e destinadas a um único caixa, traz as questões coletivas para um nível bastante individual, no qual cada integrante precisa ter a responsabilidade na forma de utilizar os recursos os quais, embora tenha autonomia para sua aplicação, são de **propriedade coletiva** e, portanto, precisam ser devidamente registrados e justificados. Aliás, a noção de propriedade é bastante difusa nos coletivos, tendo em vista que o espaço e os recursos de trabalho são de posse de todos, a residência é de posse de todos e os recursos materiais são de posse de todos. Esta perspectiva vai em oposição diametral à noção de propriedade que é fundamental nas formas organizacionais dominantes (TRAGTENBERG, 1980; SOLÉ, 2008; ABRAHAM, 2007; PROUDHON, 1988).

As atividades produtoras do Fora do Eixo concentram-se nos núcleos Fora do Eixo Distro, Tecnoarte (TECA), Agência Fora do Eixo e Centro Multimídia, enquanto as frentes gestoras são o Banco Fora do Eixo, a Universidade Fora do Eixo e o Partido Fora do Eixo. Existem também as frentes temáticas, responsáveis pela gestão de cada linguagem artística existente no Circuito. É interessante notar que estas **estruturas não existem fisicamente**, como departamentos ou núcleos. Elas são formadas virtualmente, por membros dos diversos coletivos do país, os quais assumem a gestão das questões relacionadas a cada frente, tanto com relação às frentes produtoras, como as frentes gestoras e as frentes temáticas. Assim, **a relação entre as pessoas e entre as frentes é sempre transversal e horizontalizada**, de forma que o indivíduo que é gestor em uma frente, é subordinado, ou “base” nas palavras do FDE, em outra frente.

O estabelecimento das frentes temáticas e o compartilhamento que elas fazem da gestão do Circuito garante às diferentes demandas aglutinadas em torno do Fora do Eixo um espaço representativo nas definições de ações e encaminhamentos do Circuito, mantendo a cadeia de equivalência coesa. A **atuação inter-relacionada** de diferentes demandas faz com que uma potencialize os resultados da outra, numa relação onde todos saem beneficiados. O fato de o FDE estar organizado em uma estrutura na qual as diferentes linguagens artísticas, com suas diferentes demandas, são representadas e possuem as ferramentas institucionais para interferirem no processo de decisão, podendo discutir conjuntamente as ações e os destinos do Circuito é algo relevante. Assim, ainda que a música tenha desempenhando um papel de destaque nos primórdios do Circuito, e ainda o exerça atualmente por conta da mobilização financeira que se articula em torno dela, todas as demandas estão organizadas e representadas de forma a garantir seu espaço individual na luta em torno de um significante universalizado.

Entendemos que este é um dos aspectos-chave no processo de organização do Fora do Eixo e estabelecimento de uma cadeia de equivalência. Comparando-o a outros processos, como a luta pela água na Bolívia analisada por Otto e Böhm (2006) e a questão da consciência negra na África do Sul discutida por Howarth (1997; 2000a), por exemplo, percebemos que mesmo estando organizadas em torno de um ponto nodal, as demandas, as quais não perdem suas identidades particulares (LACLAU, 2011), podem vir a estabelecer disputas dentro da própria luta. A tradução das demandas em estruturas organizativas e as diversas iniciativas que visam a diluição territorial do poder dentro do FDE buscam assegurar vez e voz a todos, articulando interações que viabilizem o alcance de resultados conjuntos ao invés do desenvolvimento de uma frente em detrimento das demais.

Estas atividades desenvolvidas dentro dos coletivos são exercidas ora por pessoas diferentes, ora pela mesma pessoa, dependendo do número de integrantes de que o coletivo dispõe e também das atividades que estão em execução. **Não há uma distribuição fixa das funções**, característica que evidencia a divisão do trabalho nas organizações burocráticas (PRESTES MOTTA; BRESSER PEREIRA, 2004; TRAGTENBERG, 1980; BÖHM, 2006). Embora existam gestores em diversas frentes de trabalho, isto está em constante mudança. No período em que estive na CAFE SP, por exemplo, a gestora do Banco, Lenissa

Lenza, estava em Coluna pela América Central e quem estava cuidando das atividades do banco naqueles 15 dias era Isis Maria, gestora responsável pela organização geral da Casa Fora do Eixo SP e base da Lenissa no Banco, assumindo as funções de sistematização de todos os dados de TECs de coletivos do Brasil inteiro.

Desta forma, embora não haja uma prática formal de rotação nas atividades, há uma prática constante de **troca de postos** entre os integrantes do Fora do Eixo, dentro dos seus coletivos e dentro de outras instâncias da organização, como a gestão de frentes temáticas e a ocupação de espaços nas Casas Fora do Eixo, para o que contribui o pequeno tamanho dos grupos (70% dos coletivos tem até 16 participantes do núcleo durável). Assim, o **poder é exercido de forma alternada, de acordo com a natureza da atividade que está sendo desenvolvida e das decisões que estão sendo tomadas**, contrastando com a premissa burocrática de comando e obediência descrita por Höpfl (2006). Novamente aqui, o intenso compartilhamento de informações ajuda, pois qualquer um que assumir as funções de outro dispõe das informações necessárias para executar suas atividades, de forma que o **poder é descentralizado e está constantemente mudando de mãos**, de acordo com a necessidade do coletivo.

Outrossim, à necessidade do coletivo não se subordina a escolha pessoal de trabalho de cada um. Embora as pessoas executem as atividades das quais o coletivo necessita, elas desempenham também, e prioritariamente, aquelas com as quais tem **afinidade pessoal**, independentemente do conhecimento técnico, da experiência ou do desempenho anterior. Assim, as pessoas **assumem suas tarefas nos coletivos com base naquilo que gostam e tem interesse em fazer**, e não em descrições de cargos dispostos hierarquicamente, característica das organizações burocráticas (KALLINIKOS, 2004).

Muitas frentes de atuação do Fora do Eixo surgiram justamente de afinidades e desejos de pessoas dentro de coletivos que propuseram e assumiram o desafio de desenvolver novos focos de atuação para o Circuito, como o caso do teatro e do audiovisual, por exemplo.

Com isso, o **desenvolvimento do indivíduo dentro da organização vai sendo traçado por ele mesmo**, de acordo com suas afinidades pessoais, havendo abertura da organização para o desenvolvimento dos mais diversificados tipos de projetos e frentes de atuação, não somente dentro da cultura, como pudemos ver pela criação

de frentes como Esporte FDE e Gay FDE. Tal forma de atuar encontra respaldo na observação de Ramos (1989), para quem a realização humana está relacionada à existência mínima de prescrições e estas, quando necessárias, são estabelecidas em consenso.

O processo de criação destas frentes enfatiza o **empoderamento do indivíduo** para estruturar o próprio processo de trabalho naquilo que ele gosta, o que implica que ele tenha uma dedicação pessoal naquele processo, pois como protagonista, ele também é quem assume as principais responsabilidades.

Para o desenvolvimento do indivíduo, mas principalmente do Circuito como um todo, são **construídas coletivamente diversas oportunidades de aprendizado**, organizadas e articulada pelos campi da UniFde existentes em todos os coletivos, como as imersões, as vivências e os observatórios, nos quais os próprios integrantes, ou parceiros convidados, disseminam pela organização e pelo público em geral conhecimentos que podem ser aplicados a realidades específicas. Um bom exemplo disso são as SEDAs (Semana do Audiovisual), nas quais são realizadas diversas oficinas, *workshops*, exibição de filmes, entre outras atividades, que ajudam a capacitar novos agentes, de dentro ou de fora do Circuito, para a atuação nesta área.

Entendemos ser relevante destacar que estes movimentos de formação são sempre baseados em experiências empíricas, ou seja, o Fora do Eixo não nasceu e não nutre suas práticas em modelos teóricos, embora tenha algumas inspirações neste sentido. A máxima utilizada pelos membros do Circuito é “**aprender fazendo**”, conforme sugere a pedagogia freireana (FREIRE, 2005), e isto decorre da intensa interação que ocorre entre seus integrantes, na maior parte do tempo de forma virtual e, sempre que possível, de forma presencial.

Estas oportunidades de aprendizado também atuam como fontes de “**estímulo**”, forma como o Fora do Eixo entende seu maior potencial de retorno para os indivíduos que fazem parte dos coletivos. Em um contexto onde a escassez de recursos financeiros é uma realidade, o Circuito está constantemente debatendo que o principal retorno que as pessoas podem obter de seus trabalhos é a realização de projetos grandiosos e a construção de iniciativas de longo prazo em prol da área cultural e da emancipação da juventude. Esta realidade contrapõe-se a estudos como o de Magro e Coutinho (2008), por exemplo, para quem os trabalhadores em organizações caracterizadas como autogestionárias

percebem como sentido primordial do trabalho a subsistência, a qual ocorre na medida em que o trabalho se transforma em dinheiro e permite acesso ao consumo de bens e serviços como alimentação, moradia e vestuário.

A ausência de remuneração direta e a estratégia do caixa coletivo deixam claro ao indivíduo as restrições em termos de acúmulo de bens materiais ou de garantias financeiras na vida cotidiana, algo que difere de maneira assaz da forma burocrática de organizar, na qual o indivíduo recebe remuneração em dinheiro como recompensa pelo trabalho executado (TRAGTENBERG, 1980). Esta dinâmica também contrasta com a lógica gerencialista, segundo a qual sujeitos e coisas são organizados dentro de uma firma com o intento de obter mais valia e proporcionar retorno econômico mais elevado (BHÖM, 2006).

Neste sentido, percebeu-se nos indivíduos ligados ao Fora do Eixo um **alto nível de comprometimento individual** com o Circuito, conforme sugerem Sullivan, Spicer e Bhöm (2010), manifestado nas visões que as pessoas tem de seus futuros e na dedicação que empregam a seus trabalhos no dia-a-dia. O comprometimento dos integrantes do Fora do Eixo remete à noção de comprometimento afetivo, o qual apresenta como dimensões: a) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; b) a disposição de investir esforços em favor da organização; e c) o desejo e a vontade de se manter membro da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

O trabalho de segunda a segunda e a carga horária de cerca de 12 a 14 horas por dia são entendidos como parte da vida das pessoas. Isso porque, para eles, **vida e trabalho são aspectos convergentes**, e não vertentes distintas em suas experiências, em clara oposição à concepção burocrática na qual a relação entre a organização e o indivíduo se estabelece com base no papel que ele desempenha e vida e trabalho são considerados aspectos disjuntos da vida do indivíduo (KALLINIKOS, 2004). Na perspectiva de Ramos (1989), podemos compreender que os integrantes do Fora do Eixo não “trabalham”, mas se ocupam, ao passo em que exercem suas atividades como vocações, e não como empregos. Para eles, a recompensa está no objetivo intrínseco daquilo que fazem, e não na renda eventualmente auferida por suas atividades.

A adoção de práticas similares às da economia solidária contribui para a superação desta dicotomia. Em conformidade ao que aponta Gaiger (2008), estas experiências tendem a

desenvolver e acionar relações geradoras de vínculos sociais, na mão oposta dos intercâmbios de natureza utilitária e pragmática que interdita tais desdobramentos e seccionam o universo das relações, entre pessoas e grupos, da esfera das trocas materiais (GAIGER, 2008, p.12).

Outrossim, ainda que haja grande preocupação com a sustentabilidade financeira das atividades do Fora do Eixo, os meios escolhidos pelo Fora do Eixo para a busca desta sustentabilidade, em especial a moeda complementar, aproximam-se da concepção de economia solidária, perspectiva segundo a qual o ser humano é colocado como centro do objetivo de desenvolvimento econômico, social e cultural.

Confrontando esta perspectiva com as análises de Ramos (1989), pode-se afirmar que o Fora do Eixo aproxima-se de uma formação híbrida de enclaves sociais chamados pelo autor de isonomia e fenonomia. A isonomia é o espaço da convivialidade e da igualdade no qual é possível associar a ocupação ao trabalho, já que o seu exercício se deve a escolhas pessoais que levem em consideração a satisfação pessoal e o bem comum (Ramos, 1989). O espaço da fenonomia, por sua vez, é uma oportunidade de realizar algo que preencha a lacuna do sentido da existência e, portanto, o exercício de atividades que possam ser entendidas como nobres ou que proporcionem o sentimento de satisfação íntima, compõem a fenonomia (idem).

Neste contexto fortemente permeado por uma perspectiva solidária de economia, o trabalho é concebido como força transformadora da realidade e a igualdade, a cooperação e a solidariedade como princípios de organização e desenvolvimento produtivo das comunidades locais (REYES, 2011). Lisboa (2005) destaca que uma das originalidades da economia solidária é estar no mercado sem se submeter à busca do lucro máximo, confirmando a percepção de alguns agentes do Fora do Eixo a respeito da inserção do Circuito no mercado cultural. Ou seja, existe a preocupação com rentabilidade econômica, no entanto suas operações se pautam pelo respeito aos valores éticos e humanistas.

Para esta dinâmica, contribui a prática de **equivalência da remuneração por hora trabalhada**, atribuída com o funcionamento da **moeda complementar**. Neste processo, todo e qualquer trabalho

desenvolvido por integrantes do Fora do Eixo e/ou por parceiros dentro do sistema da moeda solidária é remunerado com base nas horas trabalhadas, independente da complexidade da tarefa desenvolvida ou do conhecimento necessário para seu desenvolvimento.

O sentido desta prática reside na valorização equivalente do trabalho, de forma que **todo trabalho é considerado de igual importância** para o Fora do Eixo. Esta forma de conduzir a recompensa pelo trabalho exercido, oposta à tradição burocrática de hierarquias salariais, está alinhada às iniciativas descritas por Misoczky, Silva e Flores (2008) e Faria (2008a; 2008b) como sendo de autogestão. No mesmo sentido, a eliminação do mecanismo estrutural que separa e contrapõe os processos de produção, gestão, produção e apropriação é característico de empreendimentos da economia solidária, conforme aponta Gaiger (2008). Em consonância com estes pontos de vista, podemos afirmar que há uma “des-diferenciação” entre os trabalhos desenvolvidos no Fora do Eixo, de forma que as funções desempenhadas por seus integrantes não são demarcadas e envolvem o exercício de múltiplas habilidades (CLEGG, 1998)

De acordo com Echeagaray (2011), a adoção de moedas complementares, também chamadas de comunitárias, como o “CARD” do FDE, tem entre seus objetivos aliviar a escassez de dinheiro oficial, situação que é vivenciada pelo Circuito desde seus primórdios. Outrossim, a moeda complementar opera no Circuito alavancando as possibilidades discutidas por Echeagaray (2011): ajudando a remunerar o trabalho independentemente de um emprego; facilitando as trocas sem a necessidade (ou com pouco) dinheiro convencional; prevenindo a escassez diante de uma crise financeira; e buscando a inclusão social pela formação de comunidades por meio de intercâmbios recíprocos. Uma das vantagens da adoção da moeda complementar é que ela cria um sistema de valor autônomo com relação ao sistema hegemônico, sem a finalidade de competir ou acumular no mercado capitalista, mas sim para criar mercados solidários independentes dele (ECHEAGARAY, 2011).

Os rumos do Circuito vão sendo definidos à medida em que as situações acontecem, havendo **pouco, ou quase nenhum planejamento formal**. Não há preocupação com os resultados ou com o destino que o Fora do Eixo irá tomar, **o foco é centrado nos meios**, nos processos, em como as coisas são feitas, numa perspectiva muito mais substantiva e

muito pouco instrumental, contrariando a necessidade de previsibilidade e a dinâmica de controle prevalente na burocracia (CLEGG, 1998) e no gerencialismo (PARKER, 2006; CHANLAT, 1999).

As propostas de atuação futura, sempre feitas informalmente para prazos de no máximo um ano, tem suas bases profundamente ligadas à prática dos sujeitos no cotidiano de suas vidas em suas realidades, de forma que as ações traçadas para estes períodos são elaboradas em resposta à situação que os coletivos vão encontrando em suas realidades. Tal condução segue no mesmo sentido exposto por Moraes (2010) de uma construção paciente e cotidiana do organizar, um processo constantemente renovado e transformado com foco no presente, uma vez que ele é a realidade a ser transformada.

A não preocupação com a previsibilidade sobre os rumos do Circuito é vista como uma característica positiva, a qual permite que o FDE atue de forma mais orgânica e que as ações sejam feitas nos contextos em que se fazem necessárias. Estas ações são conduzidas pelos integrantes que estão mais próximos às questões que se colocam, tomando por base as deliberações pactuadas em conjunto por meio das estruturas horizontalizadas e coletivas de tomada de decisão. Deste modo, há um **forte compartilhamento das ações de coordenação**, em consonância com o contexto descrito por Moraes (2010) no qual as pessoas que trabalham na produção são as mesmas que estão a cargo da administração do trabalho e da coordenação da organização. Não há líderes e liderados, não há os que planejam e os que executam. A heterogestão é substituída pelo autogestão, nega-se a primazia de uns sobre os outros característica do organizar empresarial gerencialista denunciado por Solé (2008), Abraham (2007) e Tragtenberg (1980).

Finalmente, destacamos a importância do **estabelecimento de relações externas** com parceiros que, apesar de não estabelecerem uma lógica de equivalência, encontram pontos em comum e conseguem fortalecer suas atuações particulares por meio destas parcerias, como as que o Fora do Eixo estabelece com a Revista Fórum, com a CUFA e com o Instituto Overmundo, por exemplo. Também há parcerias com empresas e instituições cujo fim não é a transformação ou a luta em um espaço social. Neste sentido, recentemente o FDE estabeleceu uma grande parceria com a Petrobrás para potencializar as atividades da UniFde.

Quando entrevistei Pablo Capilé na CAFESP ele me explicava que as parcerias com empresas privadas e órgãos estatais não são uma incoerência do Circuito. O Fora do Eixo entende estas relações como um avanço no espaço dominante, uma ampliação da disputa a qual, pelas incoerências do sistema dominante, permite que ele próprio financie seu antagonismo. Pablo dizia que é preciso disputar a única sociedade que existe, e que isso se faz ganhando “lotes” dentro dela, dentro de quem detém as maiores cotas de poder dentro dela.

Certamente, a articulação hegemônica está constantemente buscando formas de se relacionar e quiçá de incorporar à sua formação discursiva elementos que estejam dispersos no campo da discursividade e que possam ser articulados aos significados que explicam a vida social conforme sua conveniência (LACLAU; MOUFFE, 2001). Entendemos que existe o risco de o Fora do Eixo vir a ser incorporado pela lógica dominante e absorvido dentro da formação discursiva hegemônica. Mas entendemos que isso depende de uma série de contingências que podem se manifestar, e da forma como os sujeitos irão se posicionar frente a estas situações. Por hora, podemos afirmar que a relação que o FDE estabelece com organizações articuladas à lógica dominante está bastante distante de uma relação de incorporação ou de alinhamento.

Isso porque, diferentemente da neutralidade política argumentada pelas organizações gerencialistas (Alcadipani, 2011), o Fora do Eixo tem uma posição política clara: está disputando, na sociedade que existe, a concepção dominante de significantes como cultura e artista. A partir do significativo vazio “Fora do Eixo”, estes construtos foram colocados em disputa, evidenciando a possibilidade de inúmeras novas conceituações, as quais possam incorporar perspectivas como a do artista igual pedreiro, a do caixa coletivo, a da sede moradia. Existe cultura fora do eixo. Existe artista fora do eixo que pode sobreviver da sua arte. É a partir destas constatações que partimos, na seção seguinte, para nossas reflexões finais.

7 REFLEXÕES FINAIS: ANUNCIANDO EMERGÊNCIAS

*“Nuestra primera intención
Era hacerlo en colores:
Una acuarela que hablara
De nuestros amores.
Un colibrí polícromo
Parado en el viento,
Una canción arcoiris
Durando en el tiempo.
El director de la banda
Silbando bajito
Pensaba azules y rojos
Para el valsecito.
Pero ustedes saben, señores,
Muy bien cómo es esto;
No nos falló la intención,
Pero sí el presupuesto...
En blanco y negro
Esta canción
Quedó en blanco y negro
Con el corazón,
En blanco y negro,
Nieve y carbón,
En blanco y negro,
En technicolor,
Pero en blanco y negro...
Fuimos quitando primero
De nuestra paleta
Una mirada turquesa
De marco violeta.
Luego el carmín de las flores
Encima del piano,
Una caída de sol
Cuando empieza el verano.
Todo los tipos de verde
De una enredadera...
Ya ni quedaban colores
Para las banderas.
Nuestra intención ya no fué
Más que un viejo recuerdo*

*Y esta canción al final
Se quedó en blanco y negro.
En blanco y negro
Esta canción
Quedó en blanco y negro
Con el corazón,
En blanco y negro,
Nieve y carbón,
En blanco y negro,
En technicolor,
Pero en blanco y negro...”*
(Jorge Drexler e Paulinho Moska)

No dia 28 de fevereiro de 2005 acontecia em Hollywood a cerimônia de entrega do OSCAR, o grande prêmio da indústria global de entretenimento. Dentre as canções indicadas ao prêmio na categoria “melhor canção” há, pela primeira vez na história do OSCAR, uma canção cujo idioma não é o inglês. A canção, em espanhol, é latina, mais especificamente uruguaia. A letra e a música da canção “*Al otro lado del rio*” foram compostas pelo músico e compositor uruguaio Jorge Drexler especialmente para a trilha sonora do filme “Diários de Motocicleta”, o qual conta a vida de Che Guevara. Em toda história do OSCAR, todas as canções que estão concorrendo são interpretadas pelos artistas que as gravaram originalmente. *Al otro lado del rio* é a única exceção.

A organização não convidou Drexler para interpretá-la. Em seu lugar, outro artista latino, Antonio Banderas, muito mais conhecido e experimentado no mundo de Hollywood. Chega o momento de revelar a melhor canção e algo inusitado ocorre: *Al otro lado del rio* é escolhida como a melhor canção... Era necessário chamar Drexler para se pronunciar, agora ao vivo, diante dos olhares de todo o mundo, não havia como lhe negar o espaço. Drexler sobe ao palco e, ao diferente do que fazem todos os artistas, Drexler não faz nenhum agradecimento, nenhuma menção, não diz uma palavra. Drexler canta:

*“Clavo mi remo en el agua
Llevo tu remo em el mio
Creo que he visto una luz
Al otro lado del rio”...*

A canção de Drexler nos fornece uma bela metáfora para a síntese do estudo que ora apresentamos. Drexler canta sobre uma realidade que está do outro lado do rio. Não é uma realidade distinta, fala do mesmo rio, e mostra que há, pelo menos, um outro lado.

Se olharmos atentamente, o movimento que permeia este estudo busca permanentemente evidenciar não somente um, mas muitos outros lados de um mesmo rio. Acostumados a olhar a realidade sempre a partir da mesma margem deixamos de conceber, por comodidade ou conveniência (ou ambos!) outras realidades possíveis.

Nossos esforços neste trabalho foram no sentido de **atravessar rios**. Não de fora a fora, do início ao fim. Isto é tarefa para muito mais que uma vida. Mas, nos dispomos a empreender o ínfimo esforço de atravessar de uma margem à outra. Assim, nossa primeira jornada foi **partir do organizar dominante em busca de outras formas de organizar**.

Neste movimento, posicionando a organização como sugere Böhm (2006), concluímos que **o organizar dominante é burocrático e gerencial**. A burocracia permanece como modelo estruturante das organizações na modernidade, conforme sugerido por autores como Clegg (1990), Paes de Paula (2002) e Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000). Com isso, predominam nas organizações contemporâneas características como hierarquia, existência de regras e normas, autoridade derivada das normas, divisão do trabalho, impessoalidade das relações, controle, padronização, formalização e previsibilidade (KALLINIKOS, 2004; HÖPFL, 2006; PRESTES MOTTA; BRESSER PEREIRA, 2004; TRAGTENBERG, 1980)

A centralidade do mercado na sociedade moderna acrescenta a esta perspectiva características gerencialistas que se coadunam com o modelo burocrático, tornando-o individualista e egoísta, centrado na propriedade privada, transformando objetos e seres em mercadorias exigente de eficácia e eficiência, não engajado politicamente e com pretensão à aplicação universal (SOLE, 2008; ABRAHAM, 2007; BÖHM, 2006; ALCADIPANI, 2011; PARKER, 2002).

Outrossim, aproximamo-nos de autores como Misoczky (2010) e Böhm (2006) na compreensão de que, na análise de sua categoria central “Organização”, os Estudos Organizacionais, por meio das abordagens dominantes, vem legitimando social e moralmente a noção de organização como racional, baseada em funções técnicas vistas como

objetivas e necessárias para o funcionamento eficiente da ordem social. Esta perspectiva problematiza a concepção hegemônica de organização como sinônimo de empresa (SOLÉ, 2008; BÖHM, 2006) e o discurso gerencialista se difunde por todas as esferas da vida humana associada, conforme denunciam autores como Ramos (1989) e Chanlat (2000).

Partindo destes entendimentos, ocupamo-nos na tarefa de “**desposicionamento**”, proposta por Böhm (2006), a fim mostrar que aquilo que se entende predominantemente por organização é apenas uma maneira de descrever os esforços humanos coletivos em prol da resolução de suas questões cotidianas.

Para isto, recorremos a discussões desenvolvidas no âmbito dos Estudos Organizacionais, embora haja frequentemente um estranhamento nesta área acadêmica com relação a temas que deslocam a noção de organização, como os movimentos sociais e as lutas contra hegemônicas (MISOCZKY, 2010). Nesta trajetória, estudos como os realizados sobre organizações da economia solidária (ANDION, 2005; COSTA; CARRION, 2008; BALBINOT; PEREIRA, 2007; BEHR; PAES DE PAULA, 2008), as organizações autogestionárias (FARIA *et al*, 2008a; FARIA *et al*, 2008b, MISOCZKY, SILVA; FLORES, 2008), as organizações substantivas (SERVA, 1993; SERVA1997a; SERVA 1997b), a mídia contra-hegemônia (SULLIVAN, SPICER; BÖHM, 2010; SPICER; BÖHM, 2007; YOUNG; BÖHM, 2007), os movimentos de resistência (GRIGGS; HOWARTH, 2000; 2004; 2008; OTTO; BÖHM, 2006), e o movimento negro na África do Sul (HOWARTH, 1997; 2000a), apresentam organizações com características diversas das organizações burocráticas tradicionalmente analisadas. Tais estudos apresentam formas e práticas organizacionais que não coincidem com a noção dominante do organizar sinônimo de empresa, desposicionando a visão dominante.

A partir destas possibilidades, optamos por nos engajar num movimento de denúncia e anúncio, a exemplo das **Sociologias das Ausências e das Emergências** propostas por Santos (2002). A partir da perspectiva da *sociologia das ausências*, Santos (2002) adverte que a experiência social em todo o mundo é muito mais ampla e variada do que a tradição científica do ocidente reconhece e a riqueza que esta experiência produz está a ser desperdiçada pelo exercício da razão indolente. Esta, ao transformar interesses hegemônicos em conhecimentos verdadeiros, produz a não existência, transforma o

conhecimento alternativo ao que existe em algo não credível, gerando “formas sociais de inexistência porque as realidades que elas conformam estão apenas presentes como obstáculos em relação às realidades que contam como importantes.” (SANTOS, 2002, p.14)

Assim, nosso objetivo, ao aderir à prática da sociologia das ausências foi o de **libertar experiências produzidas como ausentes, para que se tornem presentes**, o que significou considerá-las alternativas às experiências hegemônicas, transformando a falta de experiência social em **desperdício de experiência social** (SANTOS, 2002). Foi sob esta perspectiva que escolhemos mostrar a margem do rio onde o organizar é produzido socialmente de forma a desafiar o sistema vigente, o **organizar contra hegemônico**. Este, ao subverter a noção tradicional de organização, desloca seus significados e permite o exercício da substantividade, submetendo os meios aos anseios humanos de realização, liberdade e responsabilidade pelas próprias escolhas.

Nesta costa, encontramos o Circuito Fora do Eixo com um organizar coerente com seu projeto político, contestando os mais duros pressupostos da organização social e da forma burocrática na modernidade: a propriedade, o lucro, o dinheiro, a escassez, o individualismo, o egoísmo. Concebíamos de forma longínqua estas possibilidades. Não por intermédio das teorias organizacionais dominantes, mas por intermédio de uma teoria política que toma o discurso como elemento central. Mais uma margem cujo destino é possível de alcançar, mas é pouco acessado pelos que se aventuram nos estudos sobre organizações.

Tendo como principal expoente Ernesto Laclau, um autor latino, mais especificamente argentino, a **Teoria Política do Discurso** nos ofereceu novas lentes para o olhar sobre as organizações. Evidencia as **contingências** das formações discursivas que permeiam toda realidade social e, ao fazê-lo, expõe a **condição hegemônica** como uma **luta por significado** que nunca chega a seu estágio final. A dinâmica constituidora e constituinte de formações hegemônicas e seus antagonismos dá a tônica que procuramos imprimir ao nosso estudo.

Na Teoria Política do Discurso encontramos um quadro teórico que nos serviu de apoio para compreender a dinâmica de surgimento do Circuito Fora do Eixo e de sua realidade social e organizacional, processo sem o qual seria impossível reposicionar a organização, no

sentido proposto por Böhm (2006), como meio de transformação da realidade atual.

Neste processo, sustentamo-nos em algumas categorias propostas por Laclau e Mouffe (2001) na Teoria Política do Discurso, iniciando pela noção de **contingência**, a qual nega o essencialismo do social, permitindo observá-lo como algo aberto, sujeito a modificações e interferências. Para Laclau (2004, p. 294) contingência é um limite de pensamento dentro de uma situação teórica, sem que se atribua a este limite um caráter necessário. Neste ponto, as reflexões que apresentamos neste estudo indicam que a concepção da realidade social de forma contingente é útil para compreender o contexto que possibilitou o surgimento do Circuito Fora do Eixo.

A contingência do social se revelou, no caso do Fora do Eixo, por meio das movimentações em duas estruturas que tiveram impactos diretos sobre as condições de surgimento do Circuito no final da década de 90 e início dos anos 2000: a indústria fonográfica e o Estado.

Na década de 90, a indústria fonográfica passa por uma reestruturação, impulsionada: a) por uma crise qualitativa; b) pela queda nas vendas atribuída, em parte, ao crescimento da pirataria, quer por meio físico com as cópias ilegais, quer por meio eletrônico pelo compartilhamento de arquivos pela internet; c) pelo surgimento, popularização e barateamento de tecnologias de gravação e reprodução musical; d) pelo fortalecimento da produção cultural em circuitos autônomos; e) pela entrada de novos atores no campo do entretenimento, ampliando as possibilidades de negociação e enfraquecendo o poder das gravadoras; e, finalmente, f) pelo fenômeno dos “Novos Festivais” os quais, com rádios e outras formas primárias de difusão de música dominadas pelas *majors*, configuram novas possibilidades de relacionamento direto dos artistas com o público na cena independente no Brasil (VICENTE, 2006; NAKANO, 2010; MARCHI, 2006; NOGUEIRA, 2009).

A partir disso, as empresas transnacionais passaram a adotar um modelo flexível de gerenciamento da produção industrial substituindo a estrutura verticalmente centralizada de gerência por estruturas em rede ou horizontais, arrendando boa parte da etapa de produção, pulverizando as estruturas de produção para outros atores no contexto musical brasileiro (MARCHI, 2006).

Neste período, a atuação do Estado junto à cultura também passa por uma série de transformações. Se até a década de 90 havia a) a configuração do campo da cultura como mercado (SIMÕES; VIEIRA, 2010); b) a predominância do financiamento empresarial à cultura por meio das leis de incentivo, em detrimento do investimento direto do Estado (BARBOSA, 2007); e c) a rotinização e intensificação do patrocínio corporativo às artes, pressionando o campo em direção à profissionalização de intermediários e à descoberta de novas possibilidades de lucro econômico nos mercados culturais (DURAND, 2001). Estes são aspectos centrais da nova perspectiva hegemônica que se estabelece, segundo a qual a cultura passa a ser objeto de apreciação do mercado, o qual irá definir os projetos que devem ou não ser executados; a chegada da esquerda ao poder em 2002, deflagra uma série de modificações conceituais.

Este período caracteriza-se pela abertura conceitual e prática do novo governo com relação à noção de cultura no país, apontando para o abandono da visão elitista e discriminadora de cultura e representando um contraponto ao autoritarismo estrutural marcado historicamente, deslocando o foco do Estado sobre os criadores culturais para a sociedade brasileira e demarcando uma nova relação política que se quer instituir no campo cultural brasileiro (RUBIM, 2010).

Em diversas iniciativas desenvolvidas pelo governo neste período - como a criação do Sistema Nacional de Cultura (SNC) e as Conferências Nacionais de Cultura (CNC), por exemplo - a participação popular é a principal tônica do discurso do Estado, abrindo o campo conceitual para a disputa dos significados do que seja cultura. Assim, podemos evidenciar que, embora o mercado continue desempenhando papel relevante no campo cultural com o predomínio do financiamento à cultura por meio das leis de incentivo (BARBOSA, 2007; SALGADO; PEDRA, CALDAS, 2010), o Estado ampliou sua atuação no campo e deixou mais evidente a lacuna na perspectiva hegemônica, abrindo possibilidades para uma disputa do significado de cultura e, de certa forma, empoderando novos grupos para fazer a disputa. Foi neste contexto que surgiu o Circuito Fora do Eixo.

Nesta trajetória, a noção de **hegemonia**, tributária dos escritos de Gramsci, expressa uma relação em que uma determinada identidade, num determinado contexto histórico, passa a representar, a partir de uma relação equivalencial, múltiplas identidades (MENDONÇA, 2003a). A

partir dela, pudemos nos aproximar das disputas que caracterizavam o contexto de surgimento do FDE, notadamente com a posição central ocupada pelo mercado no contexto cultural no Brasil, quer pela atuação das grandes empresas de entretenimento, quer pelos mecanismos de financiamento governamental baseados no mecanismo de renúncia fiscal.

A ideia de **deslocamento** nos permitiu compreender a incapacidade da formação dominante em dar sentido às diversas experiências no campo da cultura. No contexto da TPD, o deslocamento se mostra como um momento de ruptura com os significados que antes eram fixados, abrindo, ao mesmo tempo, a possibilidade para o surgimento de novos sentidos. No caso do Fora do Eixo, percebemos que havia uma ruptura histórica com os significados fixados em torno do entendimento de cultura, de artista e de produção cultural. A partir das mudanças ocorridas na indústria fonográfica na década de 90, nas novas posições adotadas pelo governo a partir dos anos 2000 e com a realização do Abril Pró-Rock, em Recife, em 1994, organiza-se o movimento que passa a pressionar o campo da discursividade no sentido de elaborar novas significações, demandando novas práticas articulatórias na tentativa de articular a fixação novos sentidos.

Os conceitos de **lógica de equivalência e cadeia de equivalência** desempenharam um papel fundamental para a compreensão de como, a partir de diferentes demandas de coletivos espalhados por todo o país construiu-se a percepção de que são todos diferentes facetas de uma mesma negativa por parte de um sistema opressor. A lógica de equivalência consiste na dissolução de identidades particulares dos sujeitos dentro de um discurso pela criação de uma identidade puramente negativa que parece estar desafiando-os (HOWARTH, 2000; HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000). Assim, as cadeias de equivalência estabelecem algo em comum entre atores que resistem em uma determinada formação discursiva, formando um campo de negatividade, o que envolve um discurso de antagonismo social, ou um “nós x eles” (BÖHM, 2006), com o desenho de fronteiras entre os “insiders” e os “outsiders” (GRIGGS; HOWARTH, 2000).

Naquele contexto, o fenômeno dos novos festivais e o barateamento do acesso às tecnologias de comunicação permitiram a articulação entre coletivos de produção artística e cultural de todo o país, os quais, com demandas distintas, porém historicamente negadas

pela formação hegemônica, puderam identificar equivalências em suas realidades.

Para a formação destas cadeias de equivalência, Laclau (2011) entende como fundamental o estabelecimento de um **ponto nodal**, que precisa ser um **significante vazio**. O ponto nodal é um significante privilegiado ou ponto de referência em um discurso que agrupa um sistema particular de significados ou uma cadeia de significados (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000). Por ser um ponto discursivo privilegiado, o ponto nodal possui a capacidade de fixar, ainda que de forma parcial e precária, a própria articulação (MENDONÇA, 2003b).

O ponto nodal precisa ser um significante vazio, uma forma de representação progressivamente esvaziada de conteúdo ideológico e semântico à medida que novas demandas e identidades são anexadas a ele. O significante vazio serve como ponto de identificação simbólica para uma gama de diferentes grupos e sujeitos, com identidades e interesses divergentes. Ocorre quando um discurso universaliza tanto seus conteúdos a ponto de ser impossível de ser significado de forma exata (LACLAU, 2011).

Assim, a partir da contingência do social, configurou-se uma cadeia de equivalência em torno de um ponto nodal, “Fora do Eixo”. Inicialmente, este ponto se referia ao eixo geográfico fora do qual a música independente não conseguia se realizar em termos de seus principais processos (produção, circulação e distribuição). Ao longo das articulações que vão se desenvolvendo entre os coletivos, este significante passa a universalizar seu conteúdo particular, esvaziando-se de sentido para abarcar uma infinidade de possibilidades, dentro do campo cultural, e até mesmo fora dele.

Neste contexto, asseveramos que o uso da TPD como fundamento teórico foi crucial para que pudéssemos chegar a algumas respostas em torno das nossas questões iniciais, dentre as quais a principal foi analisar **“como se organiza a resistência exercida pelo Circuito Fora do Eixo no contexto cultural no Brasil?”**

Ao longo de nossa pesquisa, aproximamo-nos de nossa expectativa inicial, constatando que **o Circuito Fora do Eixo representa uma possibilidade de compreensão da organização da resistência, ao adotar práticas organizacionais produzidas como ausentes, as quais desafiam o modelo vigente de organizar.**

Neste ensejo, nosso estudo reforça as reflexões propostas por

estudos anteriores e revela novas possibilidades, concluindo que **a luta contra hegemônica demanda práticas organizacionais distintas das levadas a cabo pelo modelo dominante.**

Outrossim, tivemos a preocupação de compreender como se operacionaliza esta alternativa, como se traduz, na vida cotidiana, em meios operacionais, uma forma alternativa de organizar. Entendemos que um dos aspectos-chave na produção deste organizar alternativo está na **forma como os grupos ligados ao Fora do Eixo se articulam em torno de um ponto nodal, o significante vazio Fora do Eixo**, o qual tem a capacidade de abarcar diversas demandas existentes nestes grupos, estabelecendo uma relação de equivalência.

É relevante neste contexto destacar que os grupos desenvolveram uma **forma de organizar que contempla suas demandas dentro da estrutura da organização**, com a representação das linguagens artísticas em forma de frentes temáticas, garantindo presença de forma ativa e atuante no processo de gestão. Assim, cada demanda identificada dentro do Circuito tem a possibilidade de se tornar uma frente temática com espaço, vez e voz na estrutura de decisão da organização, garantindo espaço e uma relação mais equitativa entre os diferentes grupos no contexto do Circuito.

Para aglutinação em torno de um ponto nodal, revelou-se particularmente importante a tônica dada pelo Circuito aos **processos de comunicação**, os quais entendemos como expressão de uma prática articulatória voltada ao estabelecimento de uma cadeia de equivalência. Este processo de comunicação intensivo, colaborativo e descentralizado viabiliza a articulação entre elementos dispersos no campo da discursividade, permitindo-lhes perceber equivalências entre si e fornecendo os argumentos necessários para sua articulação em momentos de uma formação discursiva que se coloca contra a ordem dominante.

Note-se que o processo de comunicação não “cria” equivalências, ele traduz as demandas individuais em linguagem e sentido e, com isso, permite que seja compartilhado por outros grupos que, a partir de suas ações e posições políticas, fazem escolhas no sentido de integrar o movimento Fora do Eixo.

O compartilhamento de experiências que ocorre por intermédio dos diversos meios de comunicação utilizados pelo Fora do Eixo ajuda os grupos a darem sentido para suas experiências individuais, as quais

não encontram sentido na forma dominante de produção cultural. Forma esta que tem o mercado por instituição central, quer por atuação das grandes empresas (gravadoras, editoras, produtoras, etc.), quer pela atuação do Estado que não deixa alternativas às organizações culturais senão a luta por recursos oriundos das leis de incentivo fiscal.

O que avaliza esta posição do FDE é sua opção, desde o início, por uma forma de organizar calcada na **gestão feita pelos próprios membros**. Esta escolha habilita os sujeitos a serem agentes dos próprios processos, resultando em práticas que espelham a **primazia da orientação coletiva sobre qualquer ímpeto individual**.

A **plena autonomia** de coletivos, frentes temáticas e demais estruturas sustentada por uma disposição organizacional predominantemente horizontal assevera a **participação direta** dos indivíduos e dos grupos nas tomadas de decisão do Circuito, quer pela forma direta, quer pelas **instâncias representativas** necessárias num contexto de ampliação dos quadros do Circuito. Aqui novamente as práticas de comunicação intensiva são fundamentais para garantir que todos tenham acesso às discussões e as informações a fim de que possam se engajar verdadeiramente no **processo de decisão coletivo e por consenso**.

Outrossim, há uma preocupação prática e manifesta com o **desenvolvimento e a formação das pessoas** para atuar de acordo com estas práticas, formação esta que não encontra respaldo nas instâncias tradicionais de ensino como escolas e universidades, tampouco nas estruturas empresariais como as universidades corporativas. A produção de uma organização como prática da cooperação e da solidariedade, como propunha Malatesta (1927) tem passado ao largo das escolas de Administração e Negócios, as quais legitimam irrefletidamente a dominação do conceito de organização pela metáfora da empresa.

Sobre este aspecto, o Fora do Eixo **criou a sua própria universidade**, na qual todos os seus integrantes são docentes. A universidade auxilia na formação para a execução operacional das atividades cotidianas, permitindo a todos o acesso ao conhecimento necessário para o desempenho de quaisquer atividades dentro do Circuito. Sobretudo, as atividades de formação viabilizam o estabelecimento de uma **identidade comum**, comunicando e fortalecendo valores compartilhados entre as pessoas. Difunde linguagem, vivências, experiências e sentidos que, juntos, dão suporte a

uma **noção de pertencimento** vivenciada pelos integrantes do Fora do Eixo.

Embora a vinculação à noção de estrutura universitária traga consigo uma gama de conceitos que nos remetem à estrutura hierárquica, heterogerida e cientificizante do modelo dominante de universidade, o **aprender fazendo**, os congressos sem programação preliminar e o microfone aberto são iniciativas que evidenciam grupos que clamam por legitimar a multiplicidade de saberes que reconhecem como formadores de suas identidades.

Identidades estas que, embora articuladas em torno de um ponto nodal, permanecem diferentes e, por isso, equivalentes. **É a aceitação da multiplicidade que permite ao Fora do Eixo ser o que é. Sua força, vem da sua diferença**, percepção que já tinham os grupos que iniciaram o movimento em 2005. A aceitação desta multiplicidade como constitutiva e empoderadora reflete-se na multiplicidade de seus membros, na multiplicidade das tarefas que eles desempenham por escolha e vontade próprias e por discernimento em relação às necessidades do movimento.

Assim, cada integrante do Fora do Eixo **escolhe com o que quer trabalhar de acordo com suas inclinações pessoais**, as quais, no contexto do Circuito, não se desvinculam das necessidades e escolhas coletivas, o que nos permite afirmar por uma dinâmica eminentemente **substantiva** nos processos de trabalho do Fora do Eixo.

Sobre este aspecto é válido destacar ainda que não há distribuição fixa das funções, **o desempenho das atividades vai se desenhando de acordo com a necessidade dos coletivos e com os desejos individuais de seus integrantes**. Isto se aplica também à localização geográfica dos agentes, que estão sempre circulando pelos coletivos ao redor do país por meio da realização de festivais, eventos e oficinas ou para vivência/residência em Casa Fora do Eixo, no Brasil e na Argentina.

Assim, **o poder é diluído e descentralizado, em territórios e indivíduos**. E é igualmente contingente, na medida em que o exercício do “lastro” para a fala “recompensa” a dedicação e o empenho individual em forma de possibilidade de influenciar nos destinos da organização, ao mesmo tempo em que circunscreve a participação àqueles que estão comprometidos com o cotidiano do FDE.

Neste cenário, a produção da organização como prática da cooperação e da solidariedade se reafirma num cotidiano no qual **todo**

trabalho tem igual importância, não somente de forma simbólica, mas de forma concreta, viabilizada pelo funcionamento da moeda complementar. Este mecanismo gerador de recursos, cria um ambiente de abundância onde ora se vivenciara a escassez. O labor de cada um em prol da coletividade é mais do que trabalho vendido, é a energia que mantém o *corpo* Fora do Eixo em movimentação constante, numa corrente de serviços geridos e vivenciados por indivíduos com plena autonomia sobre suas vidas e carreiras.

A igualdade vivenciada na prática favorece o ambiente para a sistematização e execução de **decisões coletivas baseadas em consenso, com ênfase no processo e não no resultado final**. Aliás, o final, ou o destino do Circuito, é pouco ou quase nada discutido e planejado. Diferentemente da empresa, **reconhece-se aqui o valor e o espaço da dúvida, da discussão, da reformulação, do fazer em processo constante**. Para o Fora do Eixo, não importa para onde eles estão indo, mas sim como estão indo.

Neste ínterim, o modo de atuar do Fora do Eixo, o “como”, o caminho está claramente definido em práticas que, desafiando o modo dominante de organizar, estão criando novos sentidos e significados na área da cultura. **O uso compartilhado dos CNPJ e dos conhecimentos gerados, as sedes moradia e os caixas coletivos** desafiam as noções modernas de remuneração, propriedade e individualidade, apenas para citar alguns dos pressupostos sobre os quais se assenta o mundo moderno e sua concepção restrita de organizar.

Por fim, **o Fora do Eixo constitui-se uma alternativa viável à forma dominante de organizar pelo engajamento, comprometimento e dedicação pessoal de seus integrantes**. A paixão pelo que fazem pode ser vista em seus olhares, ouvida em seus discursos, sentida em suas imagens. Gente que circula pelos quatro cantos do Brasil defendendo, e concretizando uma nova realidade, a possibilidade de se fazer cultura sem depender do suporte direto do Estado ou da estrutura das grandes corporações. Mas nem por isso deixam de pautar a cultura nos debates políticos, deixam de se envolver em lutas por espaços públicos, por direitos iguais, por liberdades individuais e coletivas capazes de construir uma sociedade mais transparente e igualitária.

Nesta dinâmica, **vida e trabalho não são entendidos como movimentos distintos, e sim como o espaço do exercício das**

capacidades humanas em prol daquilo que se acredita, a despeito da fixação de sentidos operada pela ordem dominante.

Neste sentido, podemos afirmar que nosso estudo configura um exercício da *Sociologia das Emergências*, proposta por Santos (2002), considerando as práticas do Fora do Eixo como **alternativas que cabem no horizonte das possibilidades concretas, “tendências de futuro sobre as quais é possível atuar para maximizar a probabilidade de esperança”** (SANTOS, 2002, p.24).

Com esta tônica, nosso estudo se aproxima de outros que vem demonstrando sistematicamente a multiplicidade de iniciativas organizacionais possíveis de serem encontradas quando se rompe com os limites das visões tradicionais em administração. Dentre eles, podemos destacar os estudos desenvolvidos pelo Observatório da Realidade Organizacional (CARVALHO; ANDRADE, 2006; DIAS; DELLAGNELO, 2008; CARVALHO; PACHECO; GUIMARÃES, 2004; SIMÕES; VIEIRA, 2010; GUIMARÃES; MENEZES; CARVALHO, 2003; DELLAGNELO; BÖHM, 2010) , por Maria Ceci Misoczky (MISOCZKY, 2010; MISOCZKY; BÖHM, 2012; MISOCZKY; SILVA; FLORES, 2008; MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2009), por Stephen Böhm (BÖHM, 2006; SULLIVAN; SPICER; BÖHM, 2010; SPICER; BÖHM, 2007; YOUNG; BÖHM, 2007; BÖHM; DELLAGNELO; MENDONÇA, 2010; MENDONÇA; BÖHM, 2010), por José Henrique Faria (FARIA *et al*, 2008a; 2008b), por Ana Paula Paes de Paula (PAES DE PAULA 2002; BEHR; PAES DE PAULA, 2008) e por Mauricio Serva (SERVA, 1993; SERVA1997a; SERVA 1997b).

Neste exercício, alcançamos o objetivo ao qual nos propomos, auxiliando na construção de um corpo de conhecimentos que, a exemplo do proposto por Böhm (2006), **reposiciona** a noção de organização, evidenciando a possibilidade, e clamando pela necessidade, de uma tomada de posição política acerca de como organizar e como posicionar a organização social.

Por meio do reposicionamento, lançamos luz sobre formas de organizar que desafiam o modelo dominante, que o contrariam, que visam a sua superação e substituição, como faz o Fora do Eixo. Com isto, explicitamente desafiamos o posicionamento hegemônico de sociedade, explorando regimes de organização social alternativos, contra-hegemônicos, reposicionados.

Por fim, entendemos que, **dentre todas as lições que o Fora do Eixo pode nos ensinar, talvez a mais valiosa seja mostrar, explícita e delicadamente, que um grupo de pessoas interessadas e comprometidas pode construir a realidade na qual acredita, disputando a sociedade que existe, deslocando estruturas, confiando nos processos e aceitando as contingências como o fluxo da vida. Fluida, mutante, inconstante, como o rio de Drexler e suas muitas margens.**

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Y-M. L'entreprise est-elle nécessaire? In: DUPUIS, Jean-Pierre (Ed.). **Sociologie de l'entreprise**. Montreal: Gaëtan Morin, 2a. ed., 2007.

ALBORNOZ, L. GALLEGO, J. Setor da música independente? apontamentos sobre a trama empresarial espanhola. In.: HERSCHMANN, M. (org). **Nas bordas e fora do mainstream musical: novas tendências da música independente no início do século XXI**. Estação das Letras e Cores Editora: São Paulo, 2011.

ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **O&S**. v.18. n.57. p.345-348. Salvador, abr-jun, 2011.

ALVES, A. O conceito de hegemonia: de Gramsci a Laclau e Mouffe. **Lua nova**. n.80, p. 71-96. São Paulo, 2010.

ALVES, E. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **R.Adm.** São Paulo, v.38. n.1, p.37-45. jan/fev/mar, 2003.

ALVES, E.P. Diversidade Cultural, Patrimônio Cultural Material e Cultura Popular: a Unesco e a construção de um universalismo global. **Soc. Estado**. v.25. n.3. p.539-560. Dezembro, 2010.

ALVES, K. **Marketing cultural e o patrocínio pró prio e incentivado da cultura em Santa Catarina: aná lise dos casos Eletrosul e Tractebel Energia**. Dissertação de Mestrado. (Universidade Federal de Santa Catarina – Curso de Pós-Graduação em Administração). Florianópolis, 2009.

ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária; particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n. 1, 2005.

ANDRADE, J. SILVA, A. Política cultural apropriada pela sociedade: o Sistema Nacional de Cultura como Rede Interorganizacional. IV Encontro de Estudos Organizacionais, 2006, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ARAUJO, M. Exclusão social e responsabilidade social empresarial. **Psicol. estud.** [online]. 2006, vol.11, n.2, pp. 417-426.

AVELAR, I. O PT e a política cultural de esquerda no Brasil: uma história acidentada. **Revista Fórum**. abril, 2011. Disponível em http://www.revistaforum.com.br/noticias/2011/04/05/o_pt_e_a_politica_cultural_de_esquerda_no_brasil_uma_historia_acidentada/ Acesso em 18/04/2011.

BALBINOT, E., PEREIRA, B. Particularidades Inerentes ao Modelo de Gestão de um Empreendimento de Economia Solidária: o Caso do Projeto Esperança/Cooesperança. **Enanpad 2007**.

BARBALHO, A. Políticas culturais no Brasil: identidade e diversidade sem diferença. **III ENECULT**. UFBA: Salvador, 2007.
_____. Cultura e diferença: alguns apontamentos teóricos (e políticos). In.: RUBIM, A., RAMOS, N. **Estudos da cultura no Brasil e em Portugal**. Salvador: Edufba, 2008.

BARCELLOS, R. DELLAGNELO, E. Responsabilidade Social Corporativa: uma discussão a respeito da epistemologia subjacente aos

conceitos utilizados na área. XXXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Rio de Janeiro, 2010. 1 CD Room.

_____. O surgimento do Circuito Fora do Eixo sob a ótica da Teoria Política do Discurso: uma reflexão.. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 2012, São Paulo. **Anais**. Enapegs. São Paulo: RIGS, 2012

BARBOSA, F. **Política Cultural no Brasil, 2002-2006: acompanhamento e análise**. v.1. Brasília: Ministério da Cultura, 2007a.

_____. **Política Cultural no Brasil, 2002-2006: acompanhamento e análise**. v.2. Brasília: Ministério da Cultura, 2007b.

BARROS, M. **The emergence and constitution of the human rights movement and discourse in Argentina**. PhD thesis, Department of Government, University of Essex, 2008.

BEHR, R., PAES DE PAULA, A. Autogestão e Lógica de Mercado: A Experiência da Colônia Cecília e os Dilemas da Economia Solidária. **Eneo 2008**.

BENTES, I. A esquerda nos eixos e o novo ativismo. **Blog Trezentos**. Publicado em 22 de junho de 2011. Disponível em <http://www.trezentos.blog.br/?p=6056>. Acesso em 12 de Abril de 2012.

BÖHM, S. **Repositioning organization theory**. New York: Palgrave MacMillan, 2006.

BÖHM, S., DELAGNELLO, E., MENDONÇA, P. Political discourse theory and empirical studies of resistance movements: a critical analysis from an organizational perspective. **5th Organization Studies Summer Workshop**, France, 2010.

BOLTANSKI, L. CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BOTELHO, I. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em perspectiva**. v.15, n.2, 2001.

BRANT, L. **Mercado cultural**: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos. 4.ed. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2004.

BRÜSEKE, J. A descoberta da contingência pela teoria social. **Soc.estado**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 283-308, jul/dez 2002.

BURITY, J.1997. **Desconstrução, hegemonia e democracia**: o pós-marxismo de Ernesto Laclau. Disponível em: bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/nabuco/joan7.rtf. Acesso em 15 de março de 2011.

CALABRE, L. Políticas culturais no Brasil: balanço e perspectivas. **III ENECULT**. UFBA: Salvador, 2007.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projetos de leis e outras proposições**. 2012. Disponível em <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=465486>. Acesso em 15/05/2012.

CARVALHO, C., PACHECO, F., GUIMARÃES, R. Análises organizacionais no campo da cultura e a importância do Estado. Encontro de Administração Pública e Governança. 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

CARVALHO, C., ANDRADE, J. A inevitável conversação entre estudos organizacionais e administração pública: reflexões a partir de uma agenda de pesquisa. XXX EnAnpad, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

CESAR, M. **Empresa cidadã: uma estratégia de hegemonia.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro, 2005.

CHANLAT, J. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHAUÍ, M. Cultura política e política cultural. **Estudos Avançados**, v.9, n.23, 1995.

_____. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas.** 12.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

CLEGG, S. **As organizações modernas.** Lisboa: Celta Editora/Oeiras, 1998.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction organizations, organization and organizing. In: CLEGG, S. HARDY, C. NORD, W. (Eds.). **Handbook of organization studies.** London: Sage Publications, 1996.

COELHO, T. **O que é indústria cultural**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

_____. **Dicionário crítico de política cultural**. 2.ed. São Paulo: Iluminuras, 1997.

CORDEIRO, A., MELLO, S. Teoria do Discurso Laclauiana: Uma mediação entre teoria crítica e prática política. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Rio de Janeiro, 2010. 1 CD Room.

COSTA, P., CARRION, R. Situando a Economia Solidária no Campo dos estudos organizacionais. In: V Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008.1CD

COURPASSON, D. REED, M. Introduction: bureaucracy in the age of enterprise. **Organization**. v.11. n.1. p.5-12. London, 2004.

DAFT, R. LEWIN, A. Where Are the Theories of the 'New' Organizational Forms? **Organization Science**, n.4. 1993.

DANNER, F. A dimensão estética em Theodor Adorno. **Thaumazein**. n.3, outubro, 2008.

DARBILLY, L. KNOPP, G. VIEIRA, M. Recursos de Poder e Estratégias de Conversão de Capitais: um estudo sobre o campo do mercado fonográfico no Brasil **Revista ADM.MADE**, ano 9, v.13, n.1, p. 20-37, janeiro/abril, 2009.

DAVEL, E., ALCADIPANI, R. Estudos críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos noventa. **RAE**. v.43, n.4, 2003.

DELLAGNELO, E., BÖHM, S. **Empirical studies and political discourse theory: a critical analysis of resistance from an organisational perspective**. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010.1CD

DELLAGNELO, E., MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S**, v.7, n.19, 2000.

DELLAGNELLO, E. SILVA, R. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração. VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2004.

DENZIN, N. The art and politics of interpretation. In.: DENZIN, N. LINCOLN, Y. (eds). **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. London: Sage, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DIAS, A., DELLAGNELO, E. Práticas organizativas de grupos de cultura popular: das burocracias aos modelos alternativos de gestão. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Rio de Janeiro, 2008. 1 CD Room.

DOMINGUES, J., SOUZA, V. Programa Cultura Viva: a política cultural como política social?: elementos de análise dos fundos públicos e do direito à produção da cultura. V **ENECULT**. UFBA: Salvador, 2009.

DU GAY, P. Making up managers: bureaucracy, enterprise and the liberal art of separation. **BJS**. v.45 n.4. p.655-674. London, 1994.

_____. Enterprise and its futures: a response to Fournier and Grey. **Organization**. v.7. n.1. p.165-183. London, 2000.

_____. Against 'Enterprise' (but not against 'enterprise', for that would make no sense. **Organization**. v.11. n.1. p.37-57. London, 2004.

DUBBER, A. Brazil Research Project. **Interview with Felipe**. Disponível em <http://andrewdubber.com/brazil/?p=89>. Acesso em 15 de janeiro de 2012.

DUMONT, L. **Homo Aequalis**: gênese e plenitude da ideologia econômica. Bauru, SP: EDUSC, 2000.

DURAND, J. Cultura como objeto de política pública. **São Paulo Pespec**. v.15. n.2. São Paulo: abr/jun, 2001.

DYRBERG, T. The political and politics in discourse analysis. In: CRITCHLEY, S.; MARCHART, O. **Laclau**: a critical reader. New York: Routledge, 2004. p. 241-255.

ECHEAGARAY, M. Recrear el dinero em uma economia solidaria. **POLIS – Revista de La Universidad Bolivariana**. v.10, n.29, p.261-280. 2011.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE**. v.37, n.2, p.6-17. São Paulo: abr/jun, 1997.

ESCOBAR, A. Beyond the Third World: imperial globality, global coloniality and anti-globalisation social movements. **Third World Quarterly**. v.25. n.1. 2004.

EZEQUIEL, V.C.: **Produtos do Bem** : uma reflexão crítica da espetacularização das questões sociais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004. Porto Alegre. Anais : São Paulo : Intercom, 2004. CD-ROM.

FARIA, J. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2000. 1 CD Room.

FARIA, J., *et al.* Autogestão e Poder: esquema de análise das relações de poder em organizações com características autogestionárias. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: 2008a. 1CD Room.

_____. Categorias de exercício do poder em organizações Coletivistas de trabalho. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Rio de Janeiro, 2008b. 1 CD Room.

FIG, D. Manufacturing amnésia: corporate social responsibility in south áfrica. **International Affairs**. v.81, n.3, p.599-617, 2005.

FLAVIO JUNIOR, J. A nova era dos festivais. **Revista Bravo**. Disponível em <http://bravonline.abril.com.br/materia/nova-era-festivais>. Acesso em 10 de agosto de 2011.

FONTANELLE, I. Consumo ético: construção de um novo fazer político? **Revista de Psicologia Política**. v.6. n.12, jul/dez. 2006.

FORA DO EIXO. **Institucional**. 2011a. Disponível em <http://foradoeixo.org.br/institucional>. Acesso em 08/02/2011.

_____. **Música Fora do Eixo**. 2011c. Disponível em <https://docs.google.com/document/d/1qel49DLazh0zQ5FzBJHsQ-dV640iNHXbSEnHjtCUqM4/edit?hl=en&authkey=CIuuxusK&ndplr=1>. Acesso em 03/08/2011.

_____. **Palco Fora do Eixo**. 2011d. Disponível em <http://foradoeixo.org.br/profile/palco-fora-do-eixo>. Acesso em 03/08/2011.

_____. **Universidade Livre Fora do Eixo**. 2011e. Disponível em https://docs.google.com/document/pub?id=1H3-rsDWgZOAUP9E9xxohfxbaknHAhMeqEiCdg6b_0_E. Acesso em 03/08/2011.

_____. **Modo de organização Circuito Fora do Eixo**. 2011f. Disponível em <https://docs.google.com/Doc?docid=0AXYs0B2jKJs->

ZGhwdGc1NXRfNDcwc3JweHd0Y3I&hl=en_US&pli=1. Acesso em 04/08/2011.

_____. **Clube de cinema Fora do Eixo.** 2011g. Disponível em <http://foradoeixo.org.br/clubedecinema/quem-somos>. Acesso em 04/08/2011.

_____. **Regimento Interno. 2009b.** Disponível em https://docs.google.com/fileview?id=0B3Ys0B2jKJs-MDk1YjNjMzgtZjhhkMi00MWFkLWJmN2UtMjcyZDFhZWQ2N2Jh&hl=pt_BR. Acesso em 02/08/2011.

_____. **Proposta de regimento interno 2012a.** Disponível em <https://docs.google.com/document/d/12Jr8vbbIIDNNqMq5DcreTN0VOZYu5r6DvN3CU0TG4XM/edit> . Acesso em 12 de abril de 2012.

_____. **Anuário Fora do Eixo 2011.** 2012b. Disponível em <https://docs.google.com/document/d/14InJ47r2X2oTcYNWoEQsK3EScsqgaAjWeLJ3wRqWH5k/edit>. Acesso em 12 de abril de 2012.

FOSS, N. Introduction: New Organizational Forms – Critical Perspectives. **Economics of Business.** v.9. n.1. 2002.

FOURNIER, V. GREY, C. Too much, too little and too often: a critique of du Gay's analysis of enterprise. **Organization.** v.6 n.1. p.107-128. London, 1999.

FREIRE, P. **A pedagogia do oprimido.** 42.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FRYNAS, J. The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. **International Affairs**. v.81. n.3. p.581-598. [SL]: may, 2005.

GAIGER, L. A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. **Rev. Katál**. v.11, n.1, p.11-19. Florianópolis, jan-jun, 2008.

GAMEIRO, R.; MENEZES, M. F.; CARVALHO, C. A. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In: CARVALHO, A., VIEIRA, M. M. F. (Org). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

GARCIA, F. C. e BRONZO, M. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba : Anpad, 2000.

GARRIGA, E., MELÉ, D. Corporate social responsibility theories : mapping the territory. **Journal of Business Ethics**. v. 53. p.51-71, 2004.

GIL, G. Apresentação. In.: **Políticas culturais para o Desenvolvimento**: uma base de dados para a cultura. Brasília: UNESCO Brasil, 2003. Disponível em http://www.UNESCO.org.br/publicacoes/livros/politicasculturais/mostra_documento. Acesso em 14 de abril de 2011.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**. v.35, n.2, p.57-63. São Paulo: mar/abr, 1995.

_____. GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GREY, C. We are all managers now; we always were: on the development and demise of management. **Journal of Management Studies**. v.36. n.5. p.561-585. London, 1999.

GRIGGS, S., HOWARTH, D. Populism, localism and environmental politics: the logic and rethoric of the Stop Stansted Expansion campaign. **Planning theory**. v.7. p.123-144, 2008.

_____. New environmental movements and direct action protest: the campaign against Manchester Airport's second runway. In.: **Discourse theory and political analysis: identities, hegemonies and social change**. New York: Manchester University Press, 2000.

_____. A transformative political campaign? The new rhetoric of protest against airport expansion in the UK. **Journal of Political Ideologies**. v. 9, n.2, p.181–201, 2004.

GUIMARÃES, R. **No campo das políticas públicas culturais em Pernambuco, os caranguejos com cérebro se organizam para desorganizar**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, 2007.

GUIMARÃES, R.; MENEZES, M. F.; CARVALHO, C. A. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In: CARVALHO, A., VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: agenda de pesquisa**

do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

HERSCHMANN, M. Alguns apontamentos sobre a reestruturação da indústria da música. In.: FREIRE FILHO, J. HERSCHMANN, M.(org). **Novos rumos da cultura da mídia: indústrias, produtos, audiências.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

HOFFMANN, S. DELLAGNELO, E. Transformações nos objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos. **Cadernos EBAPE.BR.** , v.5. n.1. p. 01-13. Rio de Janeiro, 2007.

HOFFMANN, S., SILVA, F., DELLAGNELO, E. Objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos e suas fontes financiadoras. **Cadernos EBAPE.BR.** v.7, n.2, art.1. Rio de Janeiro, 2009.

HÖPFL, H. Post-bureaucracy and Weber's modern bureaucrat. **Journal of Organizational Change Management.** v.19. n.1. p.8-21. [S.L], 2006.

HOWARTH, D. **Discourse.** New York: Open University Press, McGraw Hill Education, 2000.

_____. Complexities of identity/difference: black consciousness ideology in South Africa. **Journal of Political Ideologies**, v.2, n.1, 1997.

_____. The difficult emergence of a democratic imaginary: Black consciousness and non-racial democracy in South Africa . In.:

Discourse theory and political analysis: identities, hegemonies and social change. New York: Manchester University Press, 2000a.

HOWARTH, D., NORVAL, A., STAVRAKAKIS, Y. **Discourse theory and political analysis:** identities, hegemonies and social change. New York: Manchester University Press, 2000.

HOWARTH, D., STAVRAKAKIS, Y. Introducing discourse theory and political analysis. In.: HOWARTH, D., NORVAL, A., STAVRAKAKIS, Y. **Discourse theory and political analysis:** identities, hegemonies and social change. New York: Manchester University Press, 2000.

HUBER, P., GLICK, H. **Organizational change and redesign:** ideas end insights for improving performance. New York: Oxford Press, 1995.

IBGE. **Perfil dos municípios brasileiros** – cultura 2006. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/cultura2006/cultura2006.pdf>. Acesso em 23.05.2011

INNES, J. Consensus building: clarifications for the critics. **Planning theory.** v.3, n.1, p.5-20. London, 2004.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico.** 6. Ed. São Paulo: Francisco Alves, 1991.

JENKINS, R. Globalization, coporate social responsibility and poverty. **International Affairs.** v.81, n.3, p.525-540, 2005.

JOSSERAND, E. TEO, S. CLEGG, S. From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. **Journal of Organizational Change Management**. v.19. n.1. p.54-64. [S.L], 2006.

KALLINIKOS, J. The social foundation of the bureaucratic order. **Organization**. v.11. n.1. p.13-36. London, 2004.

KNOKE, D. **Organizing for collective action**: the political economics of associations. New York: Aldine de Gruyter, 1990.

LACERDA, A., MARQUES, C., ROCHA, S. Programa Cultura Viva. In.: RUBIM, A (org). **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: Edufba, 2010.

LACLAU, E. **Emancipação e diferença**. Rio de Janeiro: UERJ, 2011.

_____. **New reflections on the revolutions of our time**. Verso: London, 1990.

_____. Glimpsing the future. In: CRITCHLEY, S.; MARCHART, O. In.: **Laclau: a critical reader**. New York: Routledge, 2004. p. 279-328.

LACLAU, E., MOUFFE, C. Post-marxism without apologies. **New left review**. n.166. p.79-106. 1987.

_____. **Hegemony and socialist strategy**: towards a radical democratic politics. 2.ed. London, New York: Verso, 2001.

LACLAU, E., BUTLER, J. **Los usos de la igualdad**. 1995. Disponível em <http://www.ufscar.br/cis/wp-content/uploads/Butler-Judith-y-Laclau-Ernesto-Los-usos-de-la-igualdad-1995.pdf>. Acesso em 02/04/2012.

LARAIA, R. **Cultura**: um conceito antropológico. 17.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ED., 2004.

LEITE, R. Patrimônio e consumo cultural em cidades enobrecidas. **Sociedade e Cultura**. v.8. n.2. p.79-89. jul/dez, 2005.

LISBOA, A. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **RAE**. v.45, n.3, p.109-115. jul/set, 2005.

LUMO COLETIVO. O futuro #FDE. **REVISPA** 2011. Disponível em lumocoletivo.org/?p=2435. Acesso em 14/09/2011.

LUSIANE, M. ZAN, L. Change and continuity in managerialism: 100 years of administrative history at the International Museum of Ceramics in Faenza. **Management & Organizational History**. v.6. n.1. p.59-80. London, 2011.

MADARASZ, N. A potência para a simulação: Deleuze, Nietzsche e os desafios figurativos ao se repensar os modelos da filosofia. **Educ. Soc.** v.26, n.93, p.1209-1216. Campinas, set/dez, 2005.

MAGRO, M., COUTINHO, M. Os sentidos do trabalho para sujeitos inserido em empreendimentos solidários. **Psicologia em Estudo**. v.13, n.4, p.703-711. Maringá: out/dez, 2008.

MALATESTA, E. **Anarquia e organização**. Disponível em <http://www.marxists.org/portugues/malatesta/1927/mes/anarquia.htm> . Acesso em 05/09/2012.

MARCHI, L. Discutindo o papel da produção independente brasileira no mercado fonográfico em rede. In.: HERSCHMANN, M. (org). **Nas bordas e fora do mainstream musical**: novas tendências da música independente no início do século XXI. Estação das Letras e Cores Editora: São Paulo, 2011.

_____. Indústria fonográfica e a Nova Produção Independente: o futuro da música brasileira? Comunicação, mídia e consumo. v.3, n.7, p.167-182. São Paulo, 2006.

MARTINS, C., SILVA, R. A construção da legitimidade no discurso das “empresas modelo” em RSE. Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Anais. Belo Horizonte-MG, 2008. 1 CD Room.

MARTINS, A. **Criatividade**: do desencanto do mundo à resistência – um estudo de caso em duas companhias de Florianópolis. 2007. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

MATTEN, D. *et al.* Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**. v.45, p.109-120, 2003.

MATTOS, P. Análise de entrevistas não-estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In.: GODOI, C. BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. (org). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

McSWEENY, B. Are we living in a pos-bureaucratic epoch? **Journal of Organizational Change Management**. v.19. n.1. p.22-37. [S.L], 2006.

MELO; O. CASTRO, O. Apropriação de tecnologias e produção cultural: inovações em cenas musicais da região norte. In.: HERSCHMANN, M. (org). **Nas bordas e fora do mainstream musical: novas tendências da música independente no início do século XXI**. Estação das Letras e Cores Editora: São Paulo, 2011.

MENDONÇA. D. A noção de antagonismo na ciência política contemporânea: uma análise a partir da perspectiva da teoria política do discurso. **Ver. Sociol. Polit.** n.20, p.135-145. Curitiba: jun, 2003a.

_____. A teoria do discurso de Laclau e Mouffe: em direção à noção de significante vazio. **Barbarói**. n.18, p.55-71, jan-jun, 2003b.

_____. Como olhar o “político” a partir da teoria do discurso. **Revista Brasileira de Ciência política**. n.1. p.153-169. Brasília: 2009a.

_____. A teoria da hegemonia de Ernesto Laclau e a análise política brasileira. **Ciências Sociais Unisinos**. v.43, n.3, setembro/dezembro, 2009b.

MENDONÇA, P. BÖHM, S. **The organization of counter-hegemonic movements and the struggle for rural development in the Sertão**. Draft paper presented at EMLYON Business School, October, 2010.

MIGUELES, C. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE.BR**, v.1, n. 2, 2003.

MINC. **Nova lei de fomento à cultura.** Ministério da Cultura: Brasília, 2009a. Disponível em <http://blogs.cultura.gov.br/blogdarouanet/files/2009/03/novaleidefomentocultura.pdf>. Acesso em 06/04/2011.

_____. **O que muda na lei Rouanet.** Ministério da Cultura: Brasília, 2009b. Disponível em <http://blogs.cultura.gov.br/blogdarouanet/o-que-muda-na-lei-rouanet/>. Acesso em 06/04/2011.

_____. Relatório Anual de Editais 2008. Brasília: MinC, 2009c. Disponível em www.cultura.gov.br/site/wp-content/.../relatorio-anual-editais-2008.pdf. Acesso em 15/04/2011.

_____. **Cultura em números:** anuário de estatísticas culturais 2009. Ministério da Cultura: Brasília, 2009d.

_____. **Plano nacional de cultura.** 2011a. Disponível em <http://www.cultura.gov.br/site/categoria/politicas/plano-nacional-de-cultura/>. Acesso em 19/04/2011.

_____. **Ponto de Cultura.** 2011b. Disponível em <http://www.cultura.gov.br/culturaviva/ponto-de-cultura/>. Acesso em 02/05/2011.

MIZOCZKI, M. Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In.: MIZOCZKI, M., FLORES, R., MORAES, J. (org). **Organização e práxis libertadora.** Porto Alegre: Dacasa Editora, 2010.

MIZOCZKI, M. VECCHIO, R. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. **Cadernos Ebape**. v.4, n.1, mar. 2006.

MISOCZKY, M., SILVA, J., FLORES, Rafael Kruter. Autogestão e Práticas Organizacionais Horizontalizadas: Amplificando Sinais. In: V Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008.1CD

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MORAES, J. Self-management as a toll to organize counter-hegemony. **O&S**. v.17, n.55, p.585-604. Salvador, 2010.

MORAES, J. ; MISOCZKY, M. A organização dialógica do Movimento de Trabalhadores Desocupados de La Matanza. In: MISOCZKY, Maria Ceci A.; FLORES, Rafael k.; MORAES, Joysi. (Org.). **Organização e Práxis Libertadora**. Porto Alegre: DaCasa Editora, 2010.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocacional Psychology**, v. 14, p. 224-247, [S.L], 1979.

NAKANO, D. A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. **Gest. Prod.**, v.17, n.3, p.627-638. São Carlos, 2010.

NASCIMENTO, A. Política cultural no Brasil: do Estado ao mercado. **III ENECULT**. UFBA: Salvador, 2007.

NOGUEIRA, B. A nova era dos festivais: Cadeia produtiva do rock independente no Brasil. **Ícone**. v.11, n.1. Recife: jul, 2009.

NORVAL, A., Trajectories of future research in discourse theory. In.: **Discourse theory and political analysis: identities, hegemonies and social change**. New York: Manchester University Press, 2000.

_____. Hegemony after deconstruction: the consequences of undecidability. **Journal of Political Ideologies**, v.9, n.2, p.139-157, 2004.

NUSSBAUMER, G. *A cultura do Marketing*. **Revista FAMECOS**: Porto Alegre nº 10, junho 1999.

OLIVEIRA, R. Políticas culturais e o campo museal em Santa Catarina (1987–2006). **Dissertação de Mestrado. (Universidade Federal de Santa Catarina – Curso de Pós-Graduação em Administração). Florianópolis, 2007.**

OLIVIERI, C. **Cultura neoliberal**. São Paulo: Escrituras, 2004.

OTTO, B., BÖHM, S. “The people” and resistance against international business, the case of the Bolivian “water war”. **Critical Perspectives on International Business**. v. 2, n.4, p.299-320, 2006.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e as burocracias flexíveis. **Revista de Administração Pública**. v. 36, n. 1, 2002.

PALMER, Ian, BENVENISTE, Jodie, DUNFORD, Richard. New organizational forms: towards a generative dialogue. **Organization Studies**, v. 28, n. 12, 2007.

PARKER, M. **Against Management: Organization in the Age of Managerialism**. Cambridge: Polity, 2002.

_____. Stocholm syndrome. **Management Learning**. v.37. n.1. p.39-41. London, 2006.

PARKER, M. FOURNIER, V. REEDY, P. **The dictionary of alternatives**. New York: Zed Books, 2007.

PINTO, C. Notas a propósito de Ernesto Laclau. **Revista de Ciências Sociais**, , v. 15, p. 36-48. Montevideu, 1999.

POLANYI, K. A grande transformação. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

MOTTA, F. BRESSER-PEREIRA, L . **Introdução à organização burocrática**. 2.ed. São Paulo ; Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

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

REIS, A. **Marketing cultural e financiamento da cultura**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

REIS, P. Plano Nacional de Cultura: estratégias e ações para dez anos. In.: RUBIM, A (org). **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: Edufba, 2010.

REYES, P. Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta em práctica. **Cad. EBAPE.BR**. v.9, n.3, art.2. Rio de Janeiro: set., 2011.

RICHARDSON, L. Writing: a method of inquiry. In.: DENZIN, N. LINCOLN, Y. (eds). **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. London: Sage, 1998.

RODRIGUES, M. SILVA, R . A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **O&S**. v.16. n.48. p. 17-37. Salvador, 2009.

RUBIM, A. Políticas culturais no governo Lula. In.: RUBIM, A (org). **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: Edufba, 2010.

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

SAMPAIO, H. A experiência do artesanato solidário. In.: **Políticas culturais para o Desenvolvimento**: uma base de dados para a cultura. Brasília: UNESCO Brasil, 2003. Disponível em http://www.UNESCO.org.br/publicacoes/livros/politicasculturais/mostra_documento. Acesso em 14 de abril de 2011.

SALGADO, G., PEDRA, L., CALDAS, R. As políticas de financiamento à cultura. In.: RUBIM, A (org). **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: Edufba, 2010.

SANCHES, P. O microfone aberto do Fora do Eixo. **Revista Fórum**. n.106. São Paulo: janeiro, 2012.

SANTOS, B. **Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna**. Estudos Avançados, n. 3. Maio/agosto, 1998.

_____. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v.63, p. 237-280, 2002.

SARKOVAS, Y. Cultura: o incentivo fiscal no Brasil. **Teoria e Debate**. n.62, mar/abr, 2005. Disponível em <http://www.fpabramo.org.br/o-que-fazemos/editora/teoria-e-debate/edicoes-anteriores/cultura-o-incentivo-fiscal-no-brasil>. Acesso em 30 de março de 2011.

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

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 193-217.

SCHREVEN, S.; SVERRE, S.; SVENSSON, P. Alternatively. **Ephemera theory & politics in organization**. 2008. v. 8(2). p.129-136.

SEBRAE. **Música independente**: relatório completo. Estudos de mercado Sebrae-ESPM. São Paulo: Sebrae, 2008.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de EmpresaS**, v. 33, n. 2, 1993.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. v.37, n.2, 1997a.

_____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, 1997b.

SCHOMMER, P. Investimento Social das Empresas: Cooperação Organizacional num Espaço Compartilhado. **O&S**. v.7, n.19, 2000.

SILVA, R. **Viver com arte ou viver da arte**: um estudo sobre a possibilidade de auto-realização dos indivíduos em grupos folclóricos, bandas e grupos teatrais de Florianópolis. Trabalho de conclusão de curso. Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

SILVA, Rosimeri Carvalho. Controle organizacional, cultura e liderança; evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, 2003.

SIMOES, J. VIEIRA, M. A influencia do Estado e do mercado na administração da cultura no Brasil entre 1920 e 2002. **Revista de Administração Pública**. v.44. n.2. p.215-237. mar-abr, 2010.

SIMÕES, Janaina. **O campo organizacional da cultura no Brasil: entre o Estado e o mercado**. Dissertação de Mestrado. (Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração pública e de Empresas – EBAPE). Rio de Janeiro, 2006.

SOARES, G. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. *RAE electron*. [online], vol.3, n.2, 2004.

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

_____. L'enterprisation du monde. In: CHAIZE, J.; FELIX, T. **Repenser L'enterprise**. Paris: Le Cherche Midi, 2008.

SOTO, C. *et al.* Políticas públicas de cultura: os mecanismos de participação social. In.: RUBIM, A (org). **Políticas culturais no governo Lula**. Salvador: Edufba, 2010.

SPICER, A.; BOHM, S. Moving management: theorizing struggles against the hegemony of management. **Organization Studies**, 2007.

STAKE, R. Case studies. In.: DENZIN, N., LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2.ed. London: Sage Publications, 2000.

SULLIVAN, S., SPICER , A., BÖHM , S. Becoming global (un)civil society:Counter-hegemonic struggle and the Indymedia network . **NGPA Non-Governmental Public Action Programme – Working Paper Series**, n. 42, jan 2010.

TENÓRIO, Fernando. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 5, 1998.

UGLIONE *et al.* Mercantilização de ações solidárias empresariais: uma discussão a partir da análise crítica do discurso. **Gestão.org**, n.9. v.2. p.226-253. Recife: mai/ago, 2011.

UNESCO. **Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais**. UNESCO, 2005.

_____. **Mexico City Declaration on Cultural Policies**. Paris: UNESCO, 1982.

_____. **Políticas culturais para o Desenvolvimento**: uma base de dados para a cultura. Brasília: UNESCO Brasil, 2003. Disponível em http://www.UNESCO.org.br/publicacoes/livros/politicasculturais/mostra_documento. Acesso em 14 de abril de 2011.

VICTOR, B. STEPHENS, C. The dark side of the new organizational forms: na editorial essay. **Organization Science**. v. 5, n.4, p. 479-482, nov. 1994.

WEBER, M., **Economia e Sociedade**. Fundamentos da Sociologia Compreensiva, Vol. 1, Brasília, Editora da UnB, 2004.

WERTHEIN, J. Introdução. In.: **Políticas culturais para o Desenvolvimento**: uma base de dados para a cultura. Brasília: UNESCO Brasil, 2003. Disponível em http://www.UNESCO.org.br/publicacoes/livros/politicasculturais/mostra_documento. Acesso em 14 de abril de 2011.

VICENTE, A. A vez dos independentes(?):um olhar sobre a produção musical independente do país. **Revista da Associação Nacional de Pós-Graduação em Comunicações**, 2006.

VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora.2004.

VIEIRA, Oscar Vilhena and DUPREE, A. Scott. Reflexões acerca da sociedade civil e dos direitos humanos. Sur, **Rev. int. direitos human. [online]**. v.1, n.1, p. 48-69, 2004.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YOUSSEF, A. O partido pós-rancor. **Revista Trip**. n.199. Maio, 2011.

YÚDICE, G. Apontamentos sobre alguns dos novos negócios da música. In.: HERSCHMANN, M. (org). **Nas bordas e fora do mainstream musical: novas tendências da música independente no início do século XXI**. Estação das Letras e Cores Editora: São Paulo, 2011.

YOUNG, Z., BÖHM, S. **Dis/Organising Global Alternative Media: The Case of ifiwatchnet.org**. Draft Paper presented at the Social Movements Conference 'Alternative futures and popular protest', 2-4 April 2007, Manchester. 2007.