

# A PRÁXIS DA RESISTÊNCIA E A HEGEMONIA DA ORGANIZAÇÃO

**Maria Ceci Misoczky\***  
**Rafael Kruter Flores\*\***  
**Steffen Böhm\*\*\***

## Resumo

Este texto tem dois objetivos: o primeiro é prosseguir em um esforço coletivo de enfrentamento dos procedimentos de exclusão que marcam o campo dos estudos organizacionais. Ao tomar como tema de pesquisa os movimentos sociais, assumimos os riscos de 'rechaço' e 'isolamento', constantemente rememorados pelo 'silêncio da razão'. O segundo propósito é contribuir para tornar visível parte da multiplicidade de mundos organizacionais negada pela hegemonia da organização. O termo hegemonia se refere, aqui, a um alinhamento do discurso político que produz um significado social específico: a definição de organização a partir de um enfoque sistêmico estrutural como objeto formalizado. Para que possamos nos envolver nessa tarefa, precisamos nos expor a outras possibilidades: tanto aquelas já presentes em nosso campo disciplinar e que adotam uma abordagem processual do organizar, quanto por fertilização a partir do engajamento com outros campos disciplinares. Nesse sentido, fazemos uma breve revisão teórica sobre o tema da resistência no que se refere à apropriação do conhecimento, e registramos algumas produções feitas por acadêmicos ativistas ou por ativistas sem inserção na academia, ambos construindo conhecimento na sua *práxis* de intelectuais orgânicos.

## Abstract

This article has two purposes: the first one is to continue a collective effort to confront the exclusion proceedings usual in the organizational studies field. By taking social movements as our research object, we also take the risks of 'isolation' by 'silence of reason'. The second purpose is to contribute to make visible a part of the multiplicity of organizational worlds present around us and denied by the hegemony of organization. The word hegemony here refers to an alignment of the political discourse which produces a specific social meaning: the definition of organization by a structural systemic approach as a formalized object. For us, to get involved on this task, we need to expose ourselves to other possibilities: not only those which already exist in our field and which adopt a process approach of the organization, but also through cross fertilization with other fields. Hence, we review theories on the issue of resistance, specifically related to knowledge appropriation; and mention some knowledge produced by academic activists or by non academic activists, both of them as part of their praxis as organic intellectuals.

\* Prof<sup>a</sup> PPGA/UFRGS

\*\* Prof. EA/UFRGS

\*\*\* Prof. Essex University, Reino Unido.

Antes de tudo queremos nos apresentar. Apesar de trabalharmos no amplo espaço dos estudos organizacionais, procedemos de contextos muito diferentes: dois de nós somos do Sul Global; o outro do Norte Global. Apesar desta diferença, ou talvez por causa dela, compartilhamos um grande interesse pela organização e política dos movimentos sociais contemporâneos. Pensamos que explorar as múltiplas conexões entre a teoria e a prática desses movimentos é uma das tarefas políticas mais urgentes que os estudiosos críticos da administração e das organizações podem e devem realizar. Além disso, o que conecta nossas diferentes localizações no Sul e no Norte Global é uma mesma experiência de hegemonia: a hegemonia das relações capitalistas globais.

O termo hegemonia se refere, aqui, a um alinhamento do discurso político que produz um significado social específico, e que tem uma longa história no pensamento histórico ocidental, tendo sido produzido de um modo muito concreto e material. No entanto, hegemonia não pode e não deve ser confundida com uma totalidade que fixa o significado social para sempre. Hegemonia implica contingência de decisões políticas, bem como a existência de múltiplas resistências que desafiam, continuamente, os significados da ordem social estabelecida. Hegemonia, como um conceito, revela que é impossível a existência de apenas um tipo de organização social. Indica, portanto, que existem infinitas possibilidades de como a sociedade pode ser organizada, e que as sementes de mundos organizacionais diversos estão ao nosso redor.

Acreditamos que os estudiosos críticos das organizações têm como uma das tarefas políticas mais urgentes explorar os processos de organização da resistência e das lutas sociais que tendem a ser ignorados pelo discurso organizacional contemporâneo. Ao fazê-lo, estaremos contribuindo para contestar a hegemonia da organização - parte importante da hegemonia das relações capitalistas globais que se articula em todos os lugares em que estamos cotidianamente, e onde uma forma de organização e de ser da sociedade se naturaliza como fatalidade: gerencialismo nas empresas e governos, guerra, pobreza extrema, cortes neoliberais dos orçamentos sociais, lucros gigantescos das corporações transnacionais, crescentes desigualdades entre os países e entre grupos populacionais nos países, e a lista continua... A força desse pensamento reside na capacidade de apresentar sua própria narrativa histórica como sendo o conhecimento objetivo, científico e universal da sociedade moderna, como a forma mais avançada - e normal - da experiência humana (LANDER, 2004). A hegemonia, como lembra Gruppi (1978), tende a realizar a unidade de diferentes forças sociais e políticas; e tende a conservá-las juntas, a partir da concepção de mundo que traça e difunde.

Uma abordagem das relações sociais que tenha como referência a concepção de hegemonia permite perceber que uma multiplicidade de resistências desafia continuamente os significados da ordem estabelecida (GRAMSCI, 1978). Ainda assim, essas infinitas possibilidades são frequentemente marginalizadas, o que torna difícil percebê-las. A organização hegemônica continuamente tenta naturalizar e essencializar a si mesma como a única forma pela qual o organizar pode ser articulado - tornando invisível, não-existente, a multiplicidade de diferentes mundos organizacionais. Portanto, uma das ações políticas mais básicas e urgentes é desnaturalizar a articulação hegemônica da organização. Este é um ato de exposição que torna possível a imaginação de diferentes mundos e sociedades.

Um modo de fazê-lo é refletir sobre e tornar visíveis aqueles processos de organização da resistência e de lutas sociais que tendem a ser ignorados pelo discurso organizacional contemporâneo. Para isto, defendemos a adoção de uma postura que Böhm (2002) denomina de prática teórica, referindo-se à intensa conexão entre teoria e prática, ainda que deixe espaço para a relativa autonomia de uma em relação à outra. Esta concepção se concretiza no engajamento dos pesquisadores com os movimentos populares, bem como em reflexões que interro-

quem e, concretamente, afetem suas organizações, contribuindo para um projeto de mudança radical.

Assumir esta batalha cultural inclui a difícil prática de revisar nossas suposições de 'saber fazer', de 'saber a resposta', que não correspondem nem à experiência que se desenvolve em nosso tempo, nem às necessidades dos atores-sujeitos envolvidos nas lutas sociais.

Neste sentido, é metodologicamente recomendável abrir nossos entendimentos e interrogações cada vez mais à realidade, do mesmo modo que ela nos interroga e desafia no cotidiano; é indispensável duvidar, incorporar a hermenêutica da suspeita ante tudo o que se apresenta como aparentemente ordenado e resolvido, ante o unidirecional e linear (RAUBER, 2004, p.22).

Das ruas de cidades européias a favelas na África, de Chiapas a El Alto, de grandes e visíveis eventos como os Fóruns Sociais Mundiais a eventos menores e localmente organizados, há uma constelação global de movimentos de resistência que insiste em existir e espalhar-se. Um modo de tornar nossa pesquisa organizacional política e socialmente relevante é incluir a análise do que ocorre dentro e em torno desses movimentos.<sup>1</sup> No entanto, para que possamos nos envolver nessa tarefa, é preciso, como primeiro movimento, nos libertarmos da ditadura da definição de nosso tema de estudo, como sendo a organização a partir de um enfoque sistêmico estrutural como objeto formalizado, e nos expormos a outras possibilidades: tanto aquelas já presentes em nosso campo disciplinar e que adotam uma abordagem processual do organizar<sup>2</sup>, quanto por fertilização a partir do engajamento com outros campos disciplinares.

Meramente como ilustração, trazemos a afirmação de Tilly (1988), segundo a qual movimentos sociais não são organizações, nem mesmo organizações de um tipo especial. Em uma concepção evolucionista, os movimentos seriam substituídos por organizações ao atingir um estágio em que se formalizam. Scott (1981), Della Porta e Diani (2006, p.137) afirmam que como qualquer tipo de organização, organizações ativas em movimentos sociais preenchem certo "número de funções: induzir os participantes a oferecer seus serviços; definir os objetivos

<sup>1</sup> Na chamada de trabalhos para o X Colóquio Internacional sobre Poder Local, nos propusemos a discutir aqueles processos de organização da resistência que tendem a ser ignorados pelo discurso organizacional contemporâneo, bem como pelas teorias e práticas da administração. Na chamada, também, apresentamos uma lista não limitante de possíveis tópicos. Com o propósito de ilustrar o campo de possibilidades aberto para os estudiosos de organizações, optamos por reproduzir aqui essa lista:

- *críticas dos regimes gerenciais contemporâneos como são articulados na economia, no Estado e na sociedade civil;*
- *conexões práticas com campanhas concretas contra práticas gerenciais questionáveis, ao redor do mundo;*
- *movimento x organização - a dicotomia entre movimento como processo de construção social e organização como estrutura, a possibilidade da organização como um suporte necessário para o movimento;*
- *práticas de organizar que procuram evitar a lógica gerencial hegemônica;*
- *auto-organização e autonomia como parte do processo de construção de novas práticas e culturas políticas;*
- *estratégias cotidianas de sobrevivência como parte da resistência contra a lógica hegemônica de organizar;*
- *questões estratégicas sobre organização que precisam ser perguntadas e tentativamente respondidas pelas organizações contemporâneas de resistência, marcadas pela multiplicidade e fragmentação;*
- *teoria/prática - a relação entre ativistas nas organizações e pesquisadores das organizações;*
- *solidariedade global: como organizar movimentos sociais globais; questões pós-coloniais de organização do movimento - a relação entre organizações do Norte e do Sul Global.*

<sup>2</sup> A esse respeito ver, por exemplo, as formulações de Weick (1979, 1995) e os trabalhos de Cooper (1976, 2005).

organizacionais; gerenciar e coordenar contribuições; coletar recursos de seu ambiente; selecionar, treinar e substituir membros”.

Neste texto, não pretendemos tratar da relação entre teorias dos movimentos sociais e das organizações. Essa revisão reflexiva se encontra em Misoczky, Flores e Goulart (2007). Naquele artigo, os autores partem de constatações surgidas a partir de seu trabalho de pesquisa: por um lado, insuficiências presentes em nosso campo disciplinar para abordar o tema dos movimentos sociais; por outro, a freqüente negação de que tal objeto de estudo pertença a esse campo. Em busca de argumentos para confrontar tais restrições, os autores foram à literatura sobre o tema e se depararam com uma intensa troca entre as duas áreas teóricas. Tiveram, inclusive, dificuldade em traçar uma linha divisória nítida entre as mesmas, tanto no que se refere às teorias subjacentes, quanto no que se refere às práticas sociais que autorizam e legitimam.

As matrizes teóricas que orientam os pesquisadores de movimentos sociais utilizam como categorias de análise a dependência de recursos e a capacidade para mobilizá-los em um momento de oportunidade política, a estruturação (*framing*) e a institucionalização. Ou seja, além de depender dos recursos, os movimentos sociais dependem também da estrutura de oportunidade política outorgada pela configuração do campo em que estão inseridos. Essas abordagens reproduzem uma concepção empresarial dos movimentos sociais, pelo peso que outorgam à liderança, à importância da organização formal e ao ambiente para o sucesso de um empreendimento. Segundo esta lógica, os setores não privilegiados da sociedade seriam praticamente incapazes de iniciar movimentos insurgentes. Além disso, seria inviável a erupção de movimentos em contextos adversos e repressivos. Adotar estas lentes torna não-existentes as insurgências populares que se espalham por toda a América Latina nos últimos anos, bem como os movimentos de resistência aos regimes ditatoriais do passado (MISOCZKY; FLORES; GOULART, 2007, p.14)

Os autores afirmam, ainda, uma posição de “engajamento dos pesquisadores com os movimentos populares, bem como em reflexões que interroguem e concretamente afetem suas organizações, contribuindo para um projeto de mudança radical” (*Ibid*, p. 13). Acreditamos, junto com Neuhaus e Calello (2006, p.2), que as pesquisas podem

ser intervenções críticas, cujos objetivos devem estar dirigidos a gerar uma reflexão emancipadora, tanto naqueles espaços nos quais se realiza (que condensam forças potenciais de resistência ao poder hegemônico), como nos próprios pesquisadores, sejam esses estudantes ou professores-pesquisadores.

Neste artigo, também, não pretendemos discutir se movimentos sociais são organizações, ou não. Assim como Böhm, Sullivan e Reyes (2005, p. 98), entendemos que a política está sempre e prontamente conectada a questões de organização. “Com isso não se quer dizer meramente a organização das instituições políticas”. Se entendemos a constituição do social – da vida como tal – como sendo ela mesma política, então seu ato constitucional é ligado inerentemente a questões da organização social. Ainda, nessa direção, concordamos plenamente com Fernandes (2001, p. 50), quando este afirma que “os movimentos sociais podem ser categorias de diferentes áreas de conhecimento, desde que os cientistas construam os respectivos referenciais teóricos”. Considerando que os movimentos sociais desenvolvem processos, organizam, deliberam, produzem territórios das mais diversas formas e, até mesmo, constroem estruturas, não há como negar que se constituem em práticas de organização social.

Este texto tem, portanto, pelo menos dois objetivos. O primeiro é prosseguir em um esforço coletivo de enfrentamento dos procedimentos de exclusão que marcam toda ordem discursiva (FOUCAULT, 2002, p. 25 a 38). Assim, insistimos em tomar como tema os movimentos sociais, enfrentando o tema ‘proibido’, o ‘tabu do objeto’, assumimos os riscos de ‘rechaço’ e ‘isolamento’, constantemente rememorados pelo ‘silêncio da razão’; recusamos a ‘vontade de verdade’ enquanto imposição de uma ‘certa forma de olhar’; rejeitamos o controle da disciplina como ‘sistema anônimo de disposições’, que fixa limites pelo ‘jogo de uma identi-

dade que toma a forma de uma re-atualização permanente das regras'. Em vez disso, temos como objetivo produzir um discurso marcado pelo seu 'caráter de acontecimento'. O segundo propósito é contribuir para tornar visível parte da multiplicidade de mundos organizacionais negada pela hegemonia da organização.

Nos itens a seguir, fazemos uma breve retomada teórica sobre o tema da resistência no que se refere à apropriação do conhecimento, entendendo que essa é uma prática indispensável para travar a batalha cultural anteriormente mencionada. Logo, registramos algumas produções feitas por acadêmicos ativistas ou por ativistas sem inserção na academia, ambos construindo conhecimento na sua *práxis* de intelectuais orgânicos: não como o que sabe e orienta, mas como o que constrói junto com os atores-sujeitos existentes em uma sociedade concreta, e desde suas realidades (RAUBER, 2004). Ao fazê-lo, foi inevitável tratar a produção de conhecimento como um processo de co-produção e, nesse sentido, incluir algumas ponderações sobre o próprio processo de pesquisa.

### Resistência na Apropriação e Produção de Conhecimento<sup>3</sup>

Em Foucault (1990), a resistência pode ser entendida como um processo que, a partir da apropriação do conhecimento que circula em um contexto, gera a emergência de práticas impensadas, considerando a história até então produzida. Fica claro que o termo *resistência* não se refere apenas a uma lógica puramente opositiva, mas inclui a defesa de saberes, posições, pontos de vista, bem como as realizações e a potencialidade criadora daí decorrentes. Assim, a resistência que ocorre em um determinado espaço social é, também, uma busca de afirmação de outra visão, é defesa de conhecimento, de percepções e de construções.

A resistência se caracteriza como a defesa de projetos em espaços de lutas onde há o cruzamento de várias ordens: mútuo apoio, reforço, identificação de visões e objetivos compartilhados e antagônicos, convivência, hostilização, conflito ou confronto direto. É exatamente neste campo relacional, em constante alteração, que se abrem as possibilidades para a emergência e construção de alternativas ao existente e dominante (FAÉ, 2007).

As relações de poder, para Foucault (1980, p.91), "não podem existir senão em uma multiplicidade de pontos de resistência:

Portanto, não existe, com respeito ao poder, um lugar de grande Recusa - alma da revolta, foco de todas as rebeliões, lei pura do revolucionário. Mas sim resistências, no plural, que são casos únicos: possíveis, necessárias, improváveis, espontâneas, selvagens, solidárias, planejadas, arrastadas, violentas, irreconciliáveis, prontas ao compromisso, interessadas ou fadadas ao sacrifício; por definição, não podem existir a não ser no campo estratégico das relações de poder. Mas isso não quer dizer que sejam apenas subprodutos das mesmas, sua marca em negativo, formando, por oposição à dominação essencial, um reverso inteiramente passivo, fadado à infinita derrota (*Ibid*).

Deleuze (1998, p.59), em sua obra sobre Foucault, destaca que é a partir das lutas de cada época e do estilo dessas lutas que se pode compreender a sucessão de diagramas ou seus re-encadeamentos.

Todo diagrama é intersetorial e está em devir. Ele não funciona nunca para representar um mundo pré-existente, produz um novo tipo de realidade, um novo modelo de verdade. [...] Ele faz a história desfazendo as realidades e as significações antecedentes, constituindo outros tantos pontos de emergência ou de criatividade, tantas conjunções inesperadas, outros tantos contínuos improváveis (*Ibid*).

Na produção de conhecimento, o tatear, o experimentar, o resistir (FOUCAULT, 2006) implicam na exploração de novos conceitos e teorias que devem estar rela-

<sup>3</sup> Esse item se baseia, em parte, no trabalho desenvolvido por Faé (2007) e Silva, Faé e Silva (2006).

cionados com problemas que sejam os nossos, com nossa história e, sobretudo, com nossos devires. "Se um conceito é 'melhor' que um anterior é porque permite escutar variações novas e ressonâncias desconhecidas, porque efetua repartições insólitas, porque aporta um Acontecimento que nos surpreende" (DELEUZE; GUATTARI, 2001, p. 33).

Além disso, a crítica não significa mais que constatar que um conceito se desvanece, perde seus componentes ou adquire novos que o transformam quando ele é submergido em um ambiente novo. No entanto, para Deleuze e Guattari (2001, p. 34), "aqueles que criticam sem criar, aqueles que se limitam a defender o que se desvaneceu sem saber devolver-lhe a força para que ressuscite", constituem uma "autêntica praga". Portanto, deslindar um acontecimento novo das coisas e dos seres inclui a tarefa de criar conceitos para que se possa estabelecer o acontecimento novo dessas coisas e seres.

No próximo item, ilustramos a resistência na construção de conhecimento. Essa resistência se orienta pelo propósito de tornar existente, de fazer acontecer, de produzir visibilidade, enfim, de contribuir para o reconhecimento de produções do impensado, absolutamente presentes entre nós, e que nossos conceitos e teorias contribuem para produzir como não-existentes<sup>4</sup>.

Quando falamos sobre a produção de conhecimento surge, usualmente, a vinculação com uma concepção hierarquizada que atribui essa função à posição privilegiada da profissão acadêmica no isolamento dos campi, afirmando uma determinada posição de liderança de supostas elites institucionalizadas. No entanto, adotando o referencial gramsciano, devemos reconhecer que a produção do conhecimento também se faz nos espaços de contestação e resistência. Nesse sentido, nossa escolha de referências para ilustrar este item mescla autores que estão na academia, e que trabalham ombro a ombro com os movimentos sociais, com ativistas que, como parte do seu cotidiano de lutas, também geram conhecimento. Ambos se caracterizam como intelectuais orgânicos, no sentido afirmado por Gramsci (1978), segundo o qual deve se entender por intelectual toda a massa social que exerce funções organizativas em sentido amplo, tanto no campo da produção como da cultura e político-administrativo. Assim, todas as camadas sociais possuem seus intelectuais, que exercem uma função orgânica muito importante no processo de produção social, esteja ele voltado para a reprodução ou para a transformação das relações sociais. O intelectual orgânico que efetua a crítica das ideologias hegemônicas, por sua vez, tem como principal função contribuir para a formação de uma nova moral e de uma nova cultura, ou seja, contribuir para a produção da contra-hegemonia.

### Conhecimento que se Gera na *Práxis*

Utopia, para mim, não é o irrealizável, não é o idealismo. Utopia é a dialetização nos atos de denunciar e anunciar. O ato de denunciar a estrutura desumanizante e o ato de anunciar a estrutura humanizadora [...] (FREIRE, 1994, p. 112).

Neste item, inspirados por Freire, trabalhamos a partir de conhecimentos que foram gerados com a preocupação de anunciar diferentes possibilidades e práticas de organizar, nascidas nos movimentos e lutas sociais e apreendidas por intelectuais orgânicos - ativistas e/ou acadêmicos, ou mesmo ambos simultaneamente. Os anúncios que aqui fazemos referem-se tanto ao contexto do sul global, especificamente Latino-Americano, quanto ao norte global. Partiremos de lutas contextualizadas na escala local, e vamos em direção àquelas que conectam diferentes escalas em uma perspectiva global.

<sup>4</sup> Essa expressão se refere à noção de produção ativa de não-existências, que ocorre sempre que certa entidade ou fenômeno é ativamente gerado como invisível, como não inteligível, ou como irreversivelmente dispensável, segundo a formulação de Santos (2006). Sobre a utilização desse referencial nos estudos organizacionais ver Misoczky (2007).

Nosso primeiro registro parte do engajamento de um intelectual orgânico que há trinta anos idealizou um projeto de teatro popular em Porto Alegre, sul do Brasil. Paulo Flores, um dos fundadores do grupo *Ói Nós Aqui Traveiz*, perguntado sobre o significado da palavra 'resistência' (que junto com 'paixão' e 'utopia' compõem os três termos que inspiram o grupo), afirma que resistência não significa apenas oposição, dar as costas a algo, mas implica a busca de outra forma de pensar, de se relacionar e de viver. Esse registro foi feito por Rafael Vecchio (2007) que, na realização de sua dissertação de mestrado, se envolveu em um processo de pesquisa no qual ocorreu uma efetiva co-produção, articulando seu olhar acadêmico com o conhecimento gerado na *práxis* do grupo. Partindo do objetivo de conhecer e aprender com as práticas organizacionais do *Ói Nós*, e de contribuir para tornarem visíveis tais práticas, voltadas para a construção de 'espaços de liberdade', Vecchio (2007) destaca a coerência entre o caráter libertário da pedagogia conduzida pelo *Ói Nós Aqui Traveiz* com a prática da autogestão. Assim, a 'Utopia em Ação'<sup>5</sup> do grupo afirma a possibilidade de um organizar distinto daqueles previstos pelo corpo teórico estabelecido e marcadamente ideológico da teoria das organizações (TRAGTENBERG, 1980).

Essa *práxis* de pesquisa permite avançar em algumas reflexões sobre o tema. O pesquisador que quer se engajar em uma crítica dos regimes hegemônicos contemporâneos precisa se envolver com grupos e movimentos que trabalham nas fronteiras dessa hegemonia. Engajar-se, aqui, significa mais do que realizar 'pesquisas participantes'. O pesquisador acadêmico e os ativistas de movimentos de resistência podem ser co-produtores de um conhecimento que almeja desafiar as práticas hegemônicas de organizar. Nos referimos, assim, à 'pesquisa ação' levada a efeito por intelectuais orgânicos e que está no coração da prática de resistir e mudar. Ao mencionar pesquisa ação, estamos adotando uma perspectiva crítica e problematizadora, assumindo plenamente uma intencionalidade política. A partir de uma dupla postura de observadores críticos e de participantes ativos, o objetivo dos pesquisadores passa a ser colocar seu conhecimento e instrumentos de trabalho científico a serviço das organizações com as quais estiver interagindo.

É necessário que o cientista e sua ciência sejam, primeiro, um momento de compromisso e participação com o trabalho histórico e os projetos de luta do outro, a quem, mais do que conhecer para explicar, a pesquisa pretende compreender para servir (BRANDÃO, 1984, p. 12).

Outro anúncio a partir da escala local trata das fábricas recuperadas<sup>6</sup> na Argentina. Fernández (2007), refletindo sobre os processos autogestionários que se desenvolvem nessas fábricas, considera como particularidades específicas o não estabelecimento da diferenciação entre representantes e representados, permitindo que a potência de imaginar, de inventar e de fazer não fique capturada por poucos. Trabalhando a partir de um referencial Deleuziano, a autora considera que quando um coletivo constrói sua máquina em horizontalidade autogestiva e atua na lógica da multiplicidade, suas capacidades de invenção e de ação podem ir muito além do que seus integrantes poderiam ter calculado. Menciona, então, alguns agenciamentos originais ali presentes: o agenciamento é ele mesmo, sempre coletivo - não há um sujeito individual da enunciação; a produção é desconectada da propriedade, a eficiência do disciplinamento, o trabalho da alienação, o rendimento da exploração, o capital do dinheiro. O mesmo movimento que desconecta essas lógicas capitalistas produz novas conexões: a eficiência passa a ser regulada pelo compromisso compartilhado, o trabalho se vincula com a realidade do produto, o rendimento com a distribuição igualitária, o capital com o trabalho coletivo - tudo no marco de uma modalidade de produção que não define propriedade.

<sup>5</sup> A dissertação de mestrado do autor, realizada no PPGA-UFRGS, foi publicada em livro por iniciativa do próprio Grupo, tendo recebido este título.

<sup>6</sup> Desde o final dos anos 90, uma grande quantidade de empresas foi recuperada por seus trabalhadores com o objetivo de defender suas fontes de trabalho e mantê-las em funcionamento, sob o lema *Ocupar, Resistir, Produzir*. A esse respeito ver, por exemplo, [www.fabricasrecuperadas.org.ar](http://www.fabricasrecuperadas.org.ar); [www.menerweb.com.ar](http://www.menerweb.com.ar); [www.lavaca.org](http://www.lavaca.org).

Outra luta que está sendo travada no contexto sul americano é a resistência contra a implantação de fábricas de pasta de celulose e a transformação do bioma pampa característico da região em desertos verdes, por meio de latifúndios de monocultivo de árvores exóticas. Esta luta conecta várias escalas – se constrói no local e enfrenta as relações globais do sistema do capital. Um dos aspectos mais visíveis é a crise entre Uruguai e Argentina. O primeiro abrigando transnacionais do setor em sua zona franca, à beira do rio Uruguai, que faz a fronteira entre os dois países. Do lado argentino, na cidade de Gualeguaychú, diretamente afetada pela implantação da atividade industrial no país vizinho, os moradores resistem incansavelmente. Sua prática de organizar é marcada pela horizontalidade, no espaço da Assembléia<sup>7</sup> Cidadã Ambiental.

É interessante mencionar que o contato com esse movimento social se deu no contexto de uma viagem de estudo<sup>8</sup>, a qual nós realizamos em busca de informações sobre movimentos de resistência contra as plantações de eucalipto e novas fábricas de produção de pasta de celulose, projetadas para a metade sul do Rio Grande do Sul<sup>9</sup> e Uruguai. Em Gualeguaychú<sup>10</sup> exploramos especialmente o tema da horizontalidade, aprendendo que essa permite a participação de todos, impede bloqueio das decisões por indivíduos ou grupos, implica em que só podem falar em nome da Assembléia aqueles que tiverem delegação pontual para tal.

Após essa viagem, um de nós – Steffen, apresentou nossas aprendizagens em um Seminário em Santiago del Estero – norte da Argentina. Lá, a população enfrenta um problema local de degradação ambiental há mais de duas décadas, vendo seu rio e lagos contaminados pela agricultura extensiva e pelas atividades de mineração da vizinha Tucumán. Políticos locais nada têm feito para enfrentar os graves problemas. Recentemente, os residentes de Las Termas, uma pequena cidade turística perto de Santiago, vêm tomando as ruas em ações de protesto e resistência. Inspirados pelas ações da Assembléia de Gualeguaychú, eles têm bloqueado estradas para demandar o fim do processo de degradação de suas fontes de água, o que impacta diretamente em suas vidas. Steffen se engajou com o povo de Las Termas, participou de reuniões de sua Assembléia local, apresentou suas aprendizagens (BÖHM, 2006) sobre o que vivenciou em Gualeguaychú em várias participações no rádio e em artigos no jornal local. Além disso, organizou junto com a Universidade Nacional de Santiago, um seminário que trouxe, pela primeira vez, os ativistas de Las Termas para a capital provincial, propiciando espaço para a vocalização de suas demandas. Estamos, novamente, nos referindo a um ato de co-produção de conhecimento, no qual acadêmicos e ativistas se engajam para produzir uma prática concreta de resistência contra o regime hegemônico de poder.

Retomando o conflito das *papeleras*, do lado uruguaio, apesar do apoio de alguns setores à expansão das atividades ligadas à produção de celulose, existem organizações que rechaçam tal modelo através da produção de conhecimento. É o caso, entre outros, do Grupo Guayubira, uma organização ambientalista que busca

<sup>7</sup> A Assembléia é uma prática organizacional característica da cultura política argentina. Na crise recente, quando diversos presidentes foram derrubados pela insurgência popular, as Assembléias tiveram um papel chave. Estas possuem uma dinâmica horizontal de tomada de decisões.

<sup>8</sup> Desta viagem participaram, além de nós três, estudantes de graduação e de pós-graduação da Escola de Administração da UFRGS, bem como dois estudantes de mestrado do PROPAD-UFPE. A idéia orientadora da viagem, por estrada de Porto Alegre até Buenos Aires, entrando na Argentina pela Província de Entre Rios, foi que todos nós nos engajássemos em situações contemporâneas concretas de hegemonia e de resistência. Como resultado, produzimos relatos como o aqui mencionado, e ainda estamos gerando publicações, sempre com o propósito de contribuir para o processo de resistência dos movimentos que, nessa região, resistem à sua transformação em depósito da produção suja que a Europa não mais tolera.

<sup>9</sup> A mesorregião denominada metade sul é limitada por uma linha imaginária que corta o estado do Rio Grande do Sul. Essa região faz fronteira com Uruguai e Argentina e possui, aproximadamente, 146.000 km<sup>2</sup>, abrangendo 102 municípios (BRASIL, 2007).

<sup>10</sup> Informações sobre a situação atual, bem como sobre antecedentes desta luta podem ser encontradas em [www.noalapelera.com.ar](http://www.noalapelera.com.ar); sítio da Assembléia Cidadã Ambiental de Gualeguaychú.

constituir um espaço de intercâmbio de informação, para fomentar o conhecimento e a investigação sobre plantações de florestas / fábricas de celulose, que ajude a gerar consciência sobre o tema e a organizar e mobilizar o mais amplo espectro possível de atores sociais em favor dos objetivos previstos (GRUPO GUAYUBIRA, 2007).

O grupo é constituído por ativistas/acadêmicos que geram conhecimento técnico, a serviço da resistência, a respeito das plantações de eucalipto, e difundem tal conhecimento em sua página na internet<sup>11</sup>.

Ainda na região, e conectando as escalas local e global, outro fenômeno da hegemonia neoliberal gera resistência. Vários países da América Latina, desde a década de 90, entregaram suas estruturas estratégicas a corporações transnacionais e, entre outros recursos, privatizaram serviços de água e saneamento. A alta nas tarifas, a má gestão da água, a má prestação dos serviços e a degradação ambiental, ao colocar vidas em risco, vêm sendo combatida por movimentos sociais em diferentes contextos. Os ativistas que participam das lutas contra a mercantilização da água e a privatização dos serviços têm construído um conhecimento que é difundido tanto por meio dos espaços acadêmicos formais, quanto de veículos alternativos de comunicação, especialmente a internet. É assim que Santos *et al.* (2006) e Achkar, Dominguez e Pesce (2005) relatam o caso da reestatização dos serviços de água e saneamento no Uruguai, conquistado a partir de uma reforma constitucional proposta pelo protagonismo dos movimentos sociais de que fazem parte. Da mesma forma, Muñoz e Monti (2006) relatam e anunciam a luta na qual se engajam, e que expulsou a transnacional *Suez* da província de *Santa Fe* na Argentina.

Interessado nessas práticas, outro de nós, Rafael, identificou que tais movimentos - e muitos outros, em seus diferentes contextos - se unem por um discurso contra-hegemônico que afirma a água como bem público a que todos os seres humanos têm direito (FLORES, 2006). O protagonismo dos grupos reverteu os processos privatizadores em vários outros locais na Argentina e na Bolívia. A partir do referencial Gramsciano, Rafael analisa os casos de reestatização que ocorreram no Uruguai e na província de *Santa Fe*. Os casos permitem a reflexão sobre novos conceitos de Estado e democracia, vinculados às dinâmicas sociais de hegemonia e contra-hegemonia e mostram que a prática dos movimentos sociais pode e deve se refletir em novas configurações políticas (FLORES, 2007). Por que escolher esse tema como objeto de uma dissertação de mestrado? Mais uma vez, nos referimos à conexão entre a produção acadêmica e a promoção de uma causa, esperando que a reflexão produzida contribua para tornar visível esse movimento, para afirmar a existência de alternativas à hegemonia neoliberal privatizadora e, também, para as reflexões dos próprios ativistas sobre a organização de suas lutas.

Antes de chegarmos à escala global, queremos ainda referir à produção do número especial de *ephemera*<sup>12</sup>, realizada com o propósito de informar aos leitores de todos os lugares sobre a organização das lutas e resistências em curso, e sobre as tensões vividas e experimentadas por tantos latinoamericanos. A idéia foi a de propiciar um espaço de mútuo reconhecimento, contribuindo no sentido de que outros indivíduos e grupos decidissem pesquisar e escrever sobre tais organizações (MISOCZKY, 2006). Esse número especial colocou, em uma mesma edição, reflexões acadêmicas e conhecimentos dos ativistas. Novamente a co-produção! Além disso, publicou, em um mesmo espaço, contextos e referências muito diferentes: culturais, sociais, econômicos, profissionais etc... Trata-se, também, de uma edição contaminada por muitas linguagens, sendo que a acadêmica é apenas uma delas e não a dominante.

<sup>11</sup> O site do grupo é [www.guayubira.org.uy](http://www.guayubira.org.uy).

<sup>12</sup> <http://www.ephemeraweb.org/journal/6-3/6-3index.htm>

<sup>13</sup> <http://www.ephemeraweb.org/journal/5-2/5-2index.htm>

Aproveitamos para registrar a importância de publicar em revistas de acesso livre on line. Além de possibilitar a expressão em linguagens diversas - em ambos os números especiais fazemos uso de recursos de imagem, p. ex.; o acesso é isento de qualquer cobrança - apontando para a importante condição de disseminação de informações, aliás de modo coerente com as temáticas abordadas.

As afirmações acima podem ser aplicadas, também, a outro número especial da *ephemera*<sup>13</sup>, organizado por Böhm, Sullivan e Reyes (2005), sobre o 5º Fórum Social Mundial (FSM) e com foco na relação entre organização e política neste espaço. Os autores identificaram um conjunto de temas presentes nas discussões e nos textos sobre o Fórum, entre eles destacamos: auto-organização – enfatizando a autonomia e a decisão por consenso, em contraste com o estilo de política hierarquizada associado aos partidos de esquerda convencionais; e representação – quem tem o direito de representar, de falar por outros, e quais vozes são encobertas nesse processo de representação.

Em uma análise do Fórum Social Europeu (FSE), edição de 2004, Papadimitriou, Rootes e Saunders (2006) examinam concepções e práticas organizativas a partir dos conflitos aparentes entre organizações verticais – aderentes ao modelo de democracia representativa e que operam segundo um conjunto de estruturas e processos relativamente pré-determinados – e redes horizontais – que seguem formas mais deliberativas de democracia e enfatizam a inclusividade e qualidade da comunicação. A partir de um referencial sobre diferentes modelos de democracia, e considerando os processos preparatórios e os eventos autônomos que se realizaram durante o FSE, os autores concluem que a principal fonte de conflito entre as organizações e redes acima mencionadas foi, exatamente, a aderência a diferentes concepções de democracia.

Temas como esses têm sido recorrentes entre os ativistas envolvidos com esse espaço aberto que se propõe que seja o FSM.

O FSM oferece um lugar e um espaço para o movimento elaborar, discutir e debater a visão, os valores e instituições de uma ordem mundial alternativa [...]. O FSM e muitas de suas crias são significativos não apenas como lugares de afirmação e debate, mas também como democracia direta em ação. [...] Pode-se dizer que a democracia direta de Seattle, Praga, Gênova e de outras grandes mobilizações da década foram institucionalizadas no processo de FMS de Porto Alegre. O princípio central da abordagem organizacional do novo movimento é que atingir o objetivo desejado não vale a pena se os métodos violam o processo democrático, se as metas democráticas são alcançadas via meios autoritários (BELLO, 2007, p. 2-3) .

Para encerrar esta revisão, recorreremos ao trabalho de Milani e Laniado (2006, p. 12), para os quais o sentido de contestação dos movimentos sociais transnacionais promove o desenvolvimento de elementos de solidariedade que “integram atores, condições sociais e movimentos (organizações), combinando valores morais e atitudes”. É nesse campo de solidariedades que “as afinidades são reconhecidas e conflitos (internos e externos) são negociados, incorporando pluralidade, diversidade e diferenciação”.

## Considerações Finais

No exercício de ir além da hegemonia da organização, a teoria é indispensável. A teoria ajuda a compreender o que não é aparente na superfície e a encontrar conexões; permite entender o mundo e, portanto, mudá-lo (NILSEN; COX, 2007). Refletir teoricamente sobre práticas organizativas de movimentos sociais permite ir além dos particularismos do local e do específico, permite a tradução do concreto para o abstrato e, nesse sentido, amplia os espaços de troca e de aprendizagem.

Nas ilustrações que fizemos no item anterior, algumas antinomias se fizeram sentir de modo expresso: horizontalidade x hierarquia; participação direta x delegação e representação; construção coletiva x individualismo e elitismo; valores orientados para a vida x valores orientados para o mercado. Outras estavam subjacentes: tolerância para com o outro x discriminação, inovação x rotina e reprodução do aprendido (DI MARCO *et al.* 2003). Parece-nos que uma decorrência de se envolver na co-produção de conhecimento reside precisamente em incluir na nossa agenda de pesquisas um conjunto de conceitos e temas, tais como estes, que demandam novas definições ou, pelo menos, novas variações e ressonâncias.

Ao fazer a revisão, acabamos retomando nosso próprio trabalho mais do que havíamos pretendido inicialmente. Isso se deve à dificuldade de encontrar autores que, refletindo a partir do olhar dos estudos organizacionais, abordem esses temas. Afinal, logo na introdução, explicitamos a hegemonia da organização e as diversas interdições que se produzem na ordem discursiva da nossa disciplina.

Para encerrar, queremos ressaltar que a realização da sessão em torno do tema *resistência*, no X Colóquio Internacional Sobre Poder Local, demonstrou o papel engajado de acadêmicos em função da emancipação humana e da humanidade contemporânea. Nas palavras de Bourdieu (1998, p. 42): "Parece-me que os *scholars* têm um papel determinante a desempenhar no combate contra a nova doxa e o cosmopolitismo puramente formal de todos aqueles que só têm na boca palavras como 'globalization' ou 'global competitiveness'." Foi, também, uma expressão de produção do que Dussel (2000) denomina, seguindo a esteira dos filósofos da primeira fase da Escola de Frankfurt, de ciência crítica. Ou seja, uma ciência que se coloca ao lado das vítimas do sistema, e que se orienta pelo princípio ético-político de sua libertação.

## Referências

- ACHKAR, M., DOMINGUEZ, A.; PESCE, F. La defensa del agua como recurso público en Uruguay: el caso de la Comisión Nacional en Defensa del Agua y la Vida (CNDAV) y el plebiscito por el agua. *Revista Organizações e Democracia*, São Paulo, v.6, n. 1. 2005.
- BELLO, Walden. World Social Forum at the crossroads. [s.l.]: [s.n.]. Disponível em: <[http://www.tni.org/detail\\_page.phtml?act\\_id=16771](http://www.tni.org/detail_page.phtml?act_id=16771)>. Acesso em: 05 de maio de 2007.
- BÖHM, Steffen. Movements of theory and practice. *Ephemera*, [s.l.], v.2, n.4, p.328-351, 2002.
- \_\_\_\_\_; SULLIVAN, Sian; REYES, Oscar. The organisation and politics of social forums. *Ephemera*, [s.l.], v.5, n.2, p.98-101, 2005.
- BELLO, Walden. Los movimientos sociales organizan contra la destrucción ambiental de empresas: los casos de Gualguaychú y Termas de Río Hondo. In: SEMINÁRIO REALIZADO NA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO (UNSE), 2006, Argentina, *Anais...* Argentina: Universidad Nacional de Santiago del Estero, 2006.
- BOURDIEU, Pierre. *Contrafogos 2*. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1998.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Participar-pesquisar. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.) *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.
- COOPER, Robert. The open field. *Human Relations*, [s.l.], v.29, n.11, p.999-1017, 1976.
- \_\_\_\_\_. Peripheral vision: relationality. *Organization Studies*, [s.l.], v.26, n.11, p.1689-1710, 2005.
- DELEUZE, Gilles. *Foucault*. Lisboa: Veja, 1998.
- \_\_\_\_\_; GUATTARI, Félix. *¿Que es la filosofía?* Barcelona: Anagrama S.A., 2001.
- DELLA PORTA, Donatella; DIANI, Mario. *Social movements: an introduction*. Oxford: Blackwell, 2006.
- DI MARCO, Graciela et al. *Movimientos sociales en la Argentina – Asambleas: la politización de la sociedad civil*. Buenos Aires: Jorge Baudino Ediciones, 2003.
- DUSSEL, Enrique. *Ética da libertação na idade da globalização e da exclusão*. Petrópolis: Vozes, 2000.

- FAÉ, Rogério. *Apropriação do conhecimento no campo da cooperação para o desenvolvimento*. 2007. Tese (Doutorado)- PPGA-UFRGS, [Porto Alegre], 2007.
- FERNANDES, Bernardo Mançano. *Questão agrária, pesquisa e MST*. São Paulo: Cortez Ed., 2001.
- FERNÁNDEZ, Ana M. Nuevas configuraciones colectivas. *Página 12*, [s.l.], 2007.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- FLORES, Rafael Kruter. *A contra-hegemonia e a reestatização de serviços de água e saneamento*. 2007. Dissertação(Mestrado)- PPGA-UFRGS, [Porto Alegre], 2007.
- \_\_\_\_\_. O discurso como estratégia de luta contra a mercantilização da água. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: CIAGS/UFBA, 2006. 1 CD-ROM
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Hermenêutica do sujeito*. Madrid: Ediciones de la Piqueta, 1987.
- \_\_\_\_\_. *O pensamento do exterior*. São Paulo: Princípio, 1990.
- \_\_\_\_\_. *El orden del discurso*. Barcelona: Fabula Tusquets Editores, 2002.
- \_\_\_\_\_. *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.
- \_\_\_\_\_. Eu sou um pirotécnico: sobre o método e a trajetória de Michel Foucault. In: POL-DROIT, Roger (Ed.) *Michel Foucault: entrevistas*. São Paulo: Graal Ed., 2006.
- GRAMSCI, Antonio. *Concepção dialética da história*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1978.
- GRUPO GUAYUBIRA. Disponível em: <http://www.guayubira.org.uy>. Acesso em: 14/05/2007.
- GRUPPI, Luciano. *O conceito de hegemonia em Gramsci*. Rio de Janeiro: Graal, 1978.
- LANDER, Edgardo. Ciências sociales: saberes coloniales y eurocéntricos. In: LANDER, Edgardo (Org). *Colonialidad del saber*. Buenos Aires; CLACSO, 2004. p.11-40
- MILANI, Carlos R. S.; LANIADO, Ruthy Nadia. *Transnational social movements and the globalization agenda: a methodological approach based on the analysis of World Social Forum*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2006.
- MISOCZKY, Maria Ceci. The crisis of power and the future of hope. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], 2007.
- \_\_\_\_\_.; FLORES, Rafael Kruter; GOULART, Sueli. *Estudos organizacionais e movimentos sociais: o que sabemos? Para onde vamos?* [s.l.]: [s.n.], 2007.
- MISOCZKY, Maria Ceci. Editorial: Vozes da dissidência e a organização de lutas e resistências na América Latina. *Ephemerá*, [s.l.], v.6, n.3, p.224-239, 2006.
- MUÑOZ, Alberto; MONTI, Fabián. *La lucha por el derecho al agua en la provincia de Santa Fe*. Santa Fe, Argentina: Union de Usuarios y Consumidores, Filial Rosario. Asamblea Provincial por el Derecho al Agua. 2006.
- NEUHAUS, Susana; CALELLO, Hugo. Emancipación y hegemonía: fabricas recuperadas y poder bolivariano. In: NEUHAUS, Susana; CALELLO, Hugo (Org.) *Hegemonía y emancipación: fábricas recuperadas, movimientos sociales y poder bolivariano*. Buenos Aires: Herramienta Ediciones, 2006. p.1-7
- NILSEN, Alf G.; COX, Laurecen. *Why do activists need theory?* [s.l.]: [s.n.]. Dispo-

nível em: <<http://www.euromovements.info/html/activist-needs-theory.htm>>. Acesso em: 01/02/2007.

PAPADIMITRIOU, Tasos; ROOTES, Christopher; SAUNDERS, Clare. Democracy and the London European Social Fórum. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: CIAGS/UFBA, 2006. 1 CD-ROM.

RAUBER, Isabel. A transformação social en el siglo XXI: camino de reformas o de revolución. *Pasado y Presente XXI*, [s.l.], jun. de 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A gramática do tempo: para uma nova cultura política*. São Paulo: Cortez Ed., 2006.

SANTOS, Carlos et al. *Aguas en movimiento: la resistencia a la privatización de agua en Uruguay*. Montevideo: Edición de los autores, 2006.

SCOTT, W. Richard. *Organizations: rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.

SILVA, Joysinett Moraes; FAÉ, Rogério; SILVA, Fabiane C. Possibilidades de resistência e luta a partir da leitura Foucaultiana de poder. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: CIAGS/UFBA, 2006. 1 CD-ROM.

TILLY, Charles. Social movements: old and new. In: Kriesberg, L. (Ed.) *Research in social movements, conflict and change*. Greenwich: JAI Press, 1988. p.1-18.

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1980.

VECCHIO, Rafael. *A utopia em ação*. Porto Alegre: Terreira da Tribo Produções Artísticas, 2007.

WEICK, Karl . *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

\_\_\_\_\_. *Sense making in organizations*. London: Sage, 1995.