

As Formas Organizativas no Setor Cultural: uma análise da plataforma Catarse

Vanessa Faria Silva

Discente do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Janaína Machado Simões

Docente do Departamento de Administração e Turismo e do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Thaylane Rodrigues Ramos

Discente do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Rafaela Carvalho Nascimento Silva

Discente do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Resumo

Ao observar a cultura nos últimos anos, foi possível perceber que diversos avanços ocorreram nesse setor. Entre eles está a inserção do tema cultura na agenda pública, e consequentemente a elaboração do Plano Nacional de Cultura. Além disso, houve no contexto atual um rápido avanço tecnológico, que possibilitou mudanças nas dinâmicas organizacionais em geral, inclusive na área cultural. Portanto, diante desse contexto, o presente trabalho teve por objetivo estudar as novas formas organizativas do setor cultural, analisando a organização de financiamento coletivo Catarse. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual os dados foram coletados através de entrevista semi-aberta, participação em eventos e busca de documentos. Após a análise do conteúdo dos dados, concluiu-se que a organização estudada apresenta características de uma nova forma organizativa, mas ainda adota práticas provenientes do modelo burocrático.

Palavras-chave: Formas Organizativas; Organizações Culturais, Crowdfunding.

1. Introdução

Nos últimos anos, o setor cultural brasileiro apresentou diversas mudanças de ordem política e institucional. A elaboração do Plano Nacional de Cultura, por exemplo, representou um marco para a ampliação do diálogo entre poder público e sociedade civil, contribuindo assim com o processo de descentralização dos investimentos públicos destinados à área cultural. Contudo, permanecem vários os desafios que marcaram a trajetória do campo da cultura no Brasil, como a escassez e má distribuição de equipamentos culturais e as dificuldades de financiamento para as atividades do setor.

Mesmo assim, tais problemas não inviabilizaram o surgimento de iniciativas de mudança no setor cultural. Com o desenvolvimento tecnológico e a popularização do uso da internet, os agentes culturais conseguiram criar novas alternativas de fomento e manutenção de suas atividades. Nesse contexto, cabe citar a busca por outras fontes de custeio para projetos culturais, como é o caso do financiamento coletivo online, conhecido mundialmente como *crowdfunding*.

O Catarse foi a primeira plataforma brasileira de *crowdfunding* destinada a propostas de cunho cultural e criativo, segundo Cocate e Junior (2012). No Brasil, o *crowdfunding* teve início em 2009 com o *Vakinha*, uma plataforma online destinada tanto para financiamento de projetos pessoais quanto projetos culturais. Ainda segundo os autores, a primeira plataforma brasileira de *crowdfunding* com foco em propostas de cunho cultural e criativo, é o Catarse. Criado no ano de 2011, a partir da ampliação das facilidades de articulação da sociedade por meio de novas tecnologias de informação e comunicação, o Catarse é uma organização que utiliza a plataforma online para que projetos culturais sejam financiados coletivamente.

Sendo assim, diante desse contexto de avanços e contradições do setor cultural, organizações como o Catarse representam opções alternativas para o financiamento de projetos culturais. No entanto, tais novos formatos de organizações, dependentes da tecnologia, provocam o questionamento sobre quais são suas formas organizativas. A necessidade da construção de um novo modelo de gestão, segundo Calabre (2007), é fundamental para a superação das desigualdades sociais, principalmente através da criação de canais de participação democrática e reconhecimento da diversidade cultural. Segundo França (2012), as mudanças do sistema econômico aliadas à implementação das tecnologias da informação e da comunicação na sociedade contemporânea, afetam

as formas de financiamento na área da cultura e as próprias organizações. Iniciativas alternativas, como o crowdfunding, possibilitam assim a participação colaborativa da sociedade no financiamento de projetos culturais. Diante disso, o presente artigo tem por objetivo analisar a forma organizativa do Catarse.

2. Referencial Teórico

2.1 Formas Organizativas

Segundo Misoczky e Moraes (2011), a organização burocrática é a prática organizacional hegemônica na atualidade. Mas o fato desse modelo ser predominante na sociedade atual, não significa que esse seja o melhor modelo a ser adotado. De acordo com Silva (2011), num contexto onde a burocracia apresenta disfunções, como por exemplo, grande impessoalidade e excesso de normas, e concomitantemente as organizações precisam cada vez mais de inovação, flexibilidade e agilidade, surgem novos modelos estruturais para aperfeiçoar ou romper com a burocracia. Segundo o autor, esses novos modelos organizacionais visam mudar a estrutura caracterizada pela hierarquia e verticalidade, para que as organizações sejam mais flexíveis, e se adaptem com maior facilidade aos ambientes instáveis.

De acordo com Padilla e Del Águila (2003), não existe uma forma organizativa absoluta, pois as organizações estão em um contínuo processo de mudança e inovação. Segundo os autores, as formas organizativas mais recentes em relação ao tempo são a Organização em Rede e a Organização Virtual. Os autores apontam que a Organização em Rede é caracterizada pela divisão do trabalho, a interação entre empresas, enquanto que na Organização Virtual, os empregados exercem apenas as funções principais e as demais funções são realizadas por empregados terceirizados ou empresas contratadas.

Mas de acordo com Barcellos e Dellagnelo (2013), os estudos organizacionais geralmente abordam as novas formas organizacionais como as práticas organizacionais adotadas após a crise do modelo fordista. As autoras apontam que essa forma de organizar é considerada nova quando o modelo atual é comparado à estrutura e aos modelos de gestão das organizações do século passado. No entanto, para as autoras, quando analisado criticamente, é possível notar que o que realmente ocorre é uma

“repaginação do velho”, ou seja, uma reformulação da antiga forma burocrática de organizar.

Para Misoczky; Flores e Böhm (2008), a organização hegemônica em todo tempo busca enfatizar o quanto é essencial e natural na sociedade, ou seja, o modelo burocrático se promove como o único modelo possível e correto de organizar, e assim marginaliza as demais formas organizacionais. A partir disso, Barcellos e Dellagnelo (2013) apontam a necessidade de estudar a riqueza da experiência social que geralmente é apagada pelo pensamento hegemônico. Pois, assim como Misoczky; Flores e Böhm (2008), as autoras também consideram como novas formas organizacionais aquilo que nunca foi apresentado, estudado, ou até mesmo o que já foi marginalizado pelos estudos organizacionais.

De acordo com Barcellos e Dellagnelo (2013), as novas formas organizativas na visão dominante são modelos organizativos que reformularam o antigo, ou seja, mantiveram a racionalidade da antiga burocracia e não questionaram os princípios burocráticos. Os autores apontam que apesar de apresentar algumas diferenças, essas novas formas organizativas não representam uma real ruptura com o modelo burocrático, mas servem para aumentar a dominação do trabalhador. Segundo Barcellos e Dellagnelo (2013), o modelo burocrático apresenta diversas restrições, pois diferente do que previa o tipo ideal de Weber, é difícil controlar todas as variáveis organizacionais.

Segundo Misoczky e Moraes (2011), o termo práticas organizacionais verticais geralmente é visto como sinônimo de organização burocrática. Para os autores, a organização burocrática, quando pautada na obra de Max Weber, é vista nos Estudos Organizacionais como um tipo de dominação (racional-legal), exercida por um quadro administrativo burocrático. Em contrapartida, os autores apontam que nos estudos marxistas a organização burocrática é vista como uma manifestação do modo de produção capitalista. Com isso, os autores indicam que além da dominação racional-legal estar presente na organização burocrática, a sociedade contemporânea tem presenciado um processo sócio histórico de disseminação da eficiência como valor.

Sendo assim, Misoczky e Moraes (2011), sintetizam as categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais verticais e horizontais conforme é apresentado na tabela a seguir.

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

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

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

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

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

Mas de acordo com Barcellos e Dellagnelo (2013) e Misoczky e Moraes (2011), essas organizações, quando analisadas por pesquisadores, apresentam, em diferentes

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

Por fim, de acordo com Barcellos e Dellagnelo (2013), as novas formas organizativas que diferem completamente do modelo hegemônico de organizar são denominadas de diversas maneiras, como por exemplo: economia solidária, organizações alternativas, organizações da sociedade civil, entre outros. Segundo as autoras, também existem modelos que não apenas diferem do modelo hegemônico, mas desafiam as práticas dominantes, pois trazem o questionamento dos atuais conceitos organizativos. De acordo com os autores, essas novas formas que muitas vezes são ausentes nas discussões hegemônicas do organizar, “questionam pressupostos essenciais como hierarquia, comando, controle, centralização das decisões e verticalização da estrutura” (BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013, p. 11).

2.2 O Contexto Atual do Setor Cultural

De acordo com UNESCO (2003, p.3), “*a cultura pode ser entendida, para efeito de aplicação das políticas públicas, como um conjunto de características espirituais, materiais, intelectuais e afetivas distintas, que caracterizam uma sociedade*”. Para Brant (2009), esse conceito inclui ainda os modos de vida, sistemas de valores, tradições e crenças. Ainda segundo o autor, mesmo a cultura sendo fundamental para o desenvolvimento social, como é apresentado pela UNESCO (2003), o poder público tem tratado a cultura como uma simples mercadoria, e esta vêm se transformando em mais uma *commodity*, um produto, onde por consequência a diversidade cultural é enfraquecida e a desvalorizada.

Segundo Mamberti (2003), é preciso recuperar os valores que foram esquecidos no momento em que a cultura foi confiada às conveniências do mercado. Ou seja, de acordo com o autor, é preciso disseminar as artes, garantir o acesso de todos aos bens culturais, e resgatar todas as identidades históricas que foram perdidas ao longo da manipulação mercadológica. O autor ainda apresenta que a sociedade deve zelar pelo

desenvolvimento cultural, mas também enfatiza que cabe ao Estado, assim como foi garantido pela Constituição, dispor de recursos financeiros para fomentar e implementar políticas públicas que incentivem o acesso à criação e à fruição dos bens culturais e o direito à informação, tornando a cultura o principal meio de inclusão social.

Para Santos (2010), essa visão mercadológica da cultura, as diversas leis de incentivo fiscal e os financiamentos de projetos isolados, estão provocando, atualmente, um retrocesso na formulação das políticas públicas. Pois, para a autora, os poderes públicos têm deixado as decisões a respeito da produção cultural sob responsabilidade do setor de marketing das organizações, e com isso, essa relação entre setor público e privado tem deixado de ser um complemento do financiamento público e tem se tornado, na maioria dos casos, um influenciador da forma de “fazer” cultura da sociedade.

Calabre (2007) afirma que a cultura é fundamental para o desenvolvimento. Para a autora, a necessidade da construção de um novo modelo de gestão é fundamental para a superação das desigualdades sociais, principalmente através da criação de canais de participação democrática e reconhecimento da diversidade cultural. A autora ainda expõe que a contemporaneidade é composta por públicos com visões e interesses diferenciados, e com isso uma política cultural atualizada precisa considerar a existência da diversidade de públicos e deve então reverter o processo de exclusão, que impede que a maior parcela do público tenha oportunidades como, por exemplo, as de consumo e de criação culturais.

Além disso, segundo Carvalho (2009) as organizações culturais são importantes contribuintes para a construção de uma consciência cidadã, pois ampliam o espaço da cultura como elemento fundamental para a construção da participação ativa e consciente da sociedade na solução de seus problemas. Segundo a autora, é possível perceber a importância das políticas públicas e dos diferentes papéis do Estado como fatores determinantes nas mudanças sociais. No contexto brasileiro, segundo Silva e Dellagnelo (2008), uma maior consciência cidadã está surgindo, visto que as organizações com objetivos culturais estão crescendo no país, tanto em número quanto em tamanho.

2.3 Coletivos Culturais e Crowdfunding

De acordo com Fontoura (2012), a sociedade está num processo de transição, no qual a cultura da participação está ganhando força através do aumento da quantidade de ferramentas que estão relacionadas com a vontade que as pessoas possuem de interagir e compartilhar informações entre si. De acordo com o autor, em anos atrás a colaboração e os projetos criativos estavam em decadência. O autor ainda afirma que no século XX, com a urbanização e a diminuição da segurança pública, apesar de possuir tempo livre, as pessoas não participavam de atividades coletivas e sociais com grandes grupos. Então, segundo o autor, com essa mudança do contexto atual, onde é crescente o desenvolvimento e a difusão da internet, o público tem procurado, predominantemente, por situações nas quais a colaboração coletiva possa trazer benefícios, como é o caso do crowdfunding.

Segundo França (2012), as mudanças do capitalismo aliadas à implementação da tecnologia da informação e da comunicação (TIC) na sociedade contemporânea têm contribuído para que surjam novas propostas de troca econômica e simbólica. E de acordo com a autora, essas mudanças também estão afetando as formas de financiamento na área da cultura, ou seja, aumentaram-se as exigências por parte dos financiadores privados, enquanto que os financiamentos públicos para a área cultural atendem a um pequeno número de projetos que se enquadram nas exigências dos editais. Segundo a autora, apesar desse contexto, o Ministério da Cultura tem apresentado propostas e iniciativas que indicam uma ampliação das áreas de participação da sociedade civil, através da reestruturação das formas de financiamento para a área cultural.

Para França (2012), apesar dessa iniciativa governamental ainda não estar consolidada, iniciativas alternativas como o crowdfunding possibilitam uma maior participação da sociedade no financiamento de projetos culturais. De acordo com a autora, o financiamento coletivo está muito ligado à economia criativa, funciona como um portal para as indústrias criativas, pois está fortemente relacionado à inovação e ao uso da criatividade, além de utilizar a internet como veículo principal e as redes sociais como meio de interação com os investidores, e proporcionar uma maior aproximação entre o consumidor e o produtor.

De acordo com Fontoura (2012), as manifestações de financiamento coletivo para projetos em geral surgiram em meados da última década. O autor ainda afirma que essa

prática teve maior sucesso inicialmente em relação aos projetos artísticos, como dança, teatro e música. O autor aponta que ultimamente é possível observar que outros nichos estão sendo financiados através do crowdfunding, como design de produto, eventos, quadrinhos ou jornalismo, por exemplo.

Segundo França (2012), conceito de crowdfunding é derivado do termo Crowdsourcing, ou seja, *“forma como Jeff Howe se referiu, em artigo publicado na revista Wired (2006), às possibilidades de melhoramento de um produto através da participação de muitas pessoas, não necessariamente especialistas.”* (França, 2012, p. 15). Sendo assim, a autora define crowdfunding da seguinte forma:

“Crowdfunding é uma modalidade de financiamento coletivo que ganhou novos contornos com o implemento das TIC e o desenvolvimento da Internet. Para viabilizar o financiamento de empreendimentos artístico-culturais, tecnológicos e científicos, recebem doações de pequeno valor até completar o teto pretendido. O investidor/doador receberá em troca benefícios que vão desde exemplares, citação nos créditos, ingressos e até participação nos lucros. No escopo da economia criativa, em que as indústrias criativas buscam alternativas, o Crowdfunding surge como uma iniciativa inovadora e criativa, elementos chave para a economia criativa, [...] e se constitui numa forma inovadora de produção artístico cultural, para além dos editais públicos de fomento e as demandas da indústria cultural.” (França, 2012, p. 1)

Sendo assim, de acordo com os autores citados acima, é possível perceber que o crowdfunding é uma nova forma de financiamento, que se tornou possível através dos avanços e popularização da internet. Pois, assim como França (2012) apresenta, quando uma pessoa decide solicitar financiamento coletivo para um projeto, é preciso enviar o projeto para uma plataforma crowdfunding, divulgar e fazer propaganda da campanha para arrecadar o dinheiro solicitado dentro de determinado prazo, e retribuir com recompensas àqueles que colaborarem com o projeto. E através disso, mais pessoas se conhecem, o projeto é testado se será bem aceito ou não pelo público. E assim, o financiamento coletivo online tem contribuído e se tornado uma forma alternativa para o setor cultural, onde um quantitativo maior de projetos são divulgados e executados.

3. Metodologia

Para alcançar os objetivos do estudo, foi realizada pesquisa qualitativa, quanto aos fins e quanto aos meios, seguindo o critério de classificação apresentado por Vergara (2009). Quanto aos fins, conforme apresenta a autora, a pesquisa foi descritiva explicativa. Descritiva por que caracterizou as novas formas de organização no setor cultural. E explicativa, pois um dos objetivos foi a compreensão do processo de gestão da empresa Catarse. Já na classificação quanto aos meios, a pesquisa foi de campo, ou seja, para investigar as novas formas de gestão na área da cultura foi realizada uma coleta de dados, através de entrevistas e análises feitas nesse setor.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiabertas, observação simples e busca de documentos. A escolha pelo uso da entrevista semiaberta se deu devido ao argumento apresentado por Vergara (2009), no qual esclarece que esse tipo de entrevista possibilita que alguns assuntos sejam mais aprofundados. Já a observação simples foi realizada através da participação em conferências, palestras sobre as organizações culturais e em outros eventos que contribuíram para a ampliação do entendimento e compreensão da pesquisadora. E por fim a busca de documentos e dados foi feita em sites oficiais como IBGE e MinC, e Catarse.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, ou seja, foram feitas análises de conteúdo, de modo que os dados fossem organizados e estruturados em categorias, de acordo com frases, palavras e conteúdo, conforme aborda Roesch (1999). Além disso, a análise foi dividida em três etapas básicas, como as apresentadas por Vergara (2005). Ou seja, ao seguir a proposta da autora, foi feita uma pré-análise, onde o material foi selecionado e os procedimentos que seriam seguidos foram definidos; outra etapa foi a exploração do material, onde foram implementados os procedimentos definidos na primeira etapa; e por fim, na última fase de análise, foi realizado o tratamento e a interpretação dos dados para que o resultado da observação fosse alcançado.

4. Descrição do Catarse quanto a seu objetivo, estrutura e resultados esperados

- **4.1 O Catarse**

O Catarse, segundo os dados coletados e analisados, é uma empresa que disponibiliza uma plataforma online para que pessoas que possuem projetos criativos e com prazo de término estabelecido, solicitem o financiamento coletivo para os projetos. Sendo assim, conforme dados presentes no site do Catarse, a empresa é “uma ferramenta que possibilita o financiamento de projetos criativos”, ou seja, “uma plataforma online que se destina a aproximar criadores de projetos e apoiadores, com o objetivo de angariação coletiva de fundos (“crowdfunding”), para viabilizar projetos criativos”.

Através de dados obtidos em entrevista realizada com o coordenador de comunicação do Catarse, sabe-se que a instituição teve início a partir da discussão sobre o financiamento coletivo no contexto brasileiro, no blog Crowdfunding BR, criado por Luis Otávio Ribeiro e Diego Reeberg. Através das discussões realizadas no blog, a equipe da Engage, empresa de desenvolvimento de software, e os cariocas Rodrigo Maia e Tiago Maia, que estavam criando uma outra plataforma crowdfunding, se conheceram e criaram o Catarse.

De acordo com o site do Catarse, a ferramenta está disponível na internet desde o dia 17 de janeiro de 2011, e no mês de setembro de 2013 atingiu o valor de R\$10 milhões arrecadados e repassados para financiar os mais diversos tipos de projetos, de diferentes partes do Brasil. De acordo com o site, a utilização do canal como ferramenta de financiamento é interessante porque muitos projetos não conseguem apoio nas fontes tradicionais de financiamento, como por exemplo, as leis de incentivo, e diferente dessas formas tradicionais de financiamento, a plataforma é mais flexível, possui baixo risco financeiro, possibilita a divulgação do projeto na mídia e é um meio de divulgação de projetos para o público, permitindo que aqueles que elaboraram os projetos (os realizadores) se aproximem e se relacionem com aqueles que financiaram (que são chamados de apoiadores).

Segundo o site da empresa, a ferramenta oferece facilidade nas formas de pagamento para os apoiadores, suporte para sanar as dúvidas, e rapidez no depósito do dinheiro para os realizadores de projetos financiados. Segundo o Catarse, o custo de

utilização da plataforma é zero, ou seja, dos projetos que são financiados é cobrada uma taxa no valor de 13% em relação à arrecadação, sendo que essa taxa é calculada no orçamento do projeto, e os projetos que não são financiados não pagam essa taxa. O Catarse esclarece que metade dessa taxa é destinada para quitar os custos com os meios de pagamento e a outra metade é a comissão do Catarse, utilizada para a manutenção da ferramenta.

Por ser uma ferramenta nova, o Catarse tem sido objeto de estudo de diversas teses. No entanto, autores como Barcellos e Dellagnelo (2013) e Misoczky; Flores; Böhm (2008), consideram como novas formas organizativas aquilo que nunca foi apresentado, estudado, ou até mesmo o que já foi marginalizado pelos estudos organizacionais, diferente do que é apresentado a seguir:

“É, a gente tem reportagens na imprensa, por ser um modelo novo. E a gente propõe o financiamento mais desburocratizado, mais ágil e que se relacione, ele está se tornando cada vez mais relevante, então ele ocupa um espaço próprio na pauta da grande imprensa. [...] Um dos meus trabalhos é atender as demandas acadêmicas. Bastante gente interessada em entender. [...] É recorrente os pedidos de informações e outras coisas pra estudar o Catarse, tem muita tese por aí já.” (Coordenador de Comunicação do Catarse)

Barcellos e Dellagnelo (2013) também apontam que as novas formas organizativas são uma alternativa ao modelo dominante. E conforme a próxima citação apresenta, o Catarse é um exemplo de modelo alternativo à estrutura dominante.

“[...] nós somos uma rede descentralizada, uma ferramenta que pode ser apropriada. E que por isso, ela complementa as políticas públicas, no sentido de entrar nessas falhas de abrangência que o poder público é incapaz de fazer pelo seu tamanho, pela sua lentidão, e todas as suas características do poder público. [...] o Catarse é uma ferramenta complementar, alternativa, e ele faz o trabalho dele... nos buracos deixados pela, pela política pública.” (Coordenador de Comunicação do Catarse)

Ao observar o Catarse, foi possível constatar que realmente existe uma demanda da sociedade, devido ao avanço da internet e às lacunas deixadas pelo poder público. Segundo Calabre (2007), a criação de canais de participação democrática e o reconhecimento da diversidade cultural são fundamentais para um novo modelo de gestão. O quadro a seguir, elaborado através da entrevista com o coordenador de comunicação do Catarse, apresenta essas questões.

Quadro 2: Caracterização do Catarse

Tema	Fala do entrevistado
Relação do Catarse com a sociedade civil	<ul style="list-style-type: none">• <i>Nós somos a sociedade civil;</i>• <i>Nós somos uma ferramenta da sociedade civil.</i>
Criação do Catarse	<ul style="list-style-type: none">• <i>Necessidade de pensar formas alternativas para financiar grandes ideias que não conseguiam apoio governamental;</i>• <i>Possibilidade de ser um sistema alternativo de criação de espaço.</i>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• <i>Oferecer uma ferramenta boa para que as pessoas possam dividir custos para financiarem boas ideias;</i>
Papel da internet para o Catarse	<ul style="list-style-type: none">• <i>Central para o modelo do Catarse, para a gestão da plataforma e comunicação da equipe.</i>

Fonte: Dados obtidos na entrevista, adaptados pela autora.

Logo, é possível perceber que o Catarse apresenta características como as mencionadas por Misoczky e Moraes (2011), ou seja, apesar de apresentar baixos níveis hierárquicos, descentralização nas tomadas de decisão, e grande flexibilidade, também apresenta claras ferramentas de controle. Sendo assim, é possível afirmar que o Catarse é um exemplo das organizações mencionadas por Misoczky e Moraes (2011), as quais apresentam características das novas formas organizacionais, mas quando analisadas representam uma organização burocrática flexível.

• Os Projetos

De acordo com os dados coletados sobre o Catarse, para um projeto ser aceito, precisa ser finito e ter um objetivo claro. O projeto também precisa se enquadrar em uma das seguintes categorias: Artes Plásticas, Cinema, Circo, Educação, Dança, Filmes, Música, Fotografia, Literatura, Teatro Arquitetura e Urbanismo, Gastronomia, Design, Educação, Moda, Ciência e Tecnologia, WEB, Jogos, Quadrinhos, Jornalismo, Negócios Sociais, Meio Ambiente, Mobilidade e Transporte e Ativismo, em caso de dúvida quanto ao tipo de categoria, o Catarse se disponibiliza a conversar com o criador do projeto.

Em relação aos requisitos necessários para ter um projeto aceito no Catarse, o responsável pode ser tanto pessoa jurídica quanto pessoa física, precisa ter 18 anos ou mais, ser brasileiro, ou ter um visto permanente, e ter um endereço e uma conta bancária

no Brasil. Além disso, o realizador precisa elaborar um vídeo apresentando a campanha, oferecer recompensas para as pessoas que colaborarem financeiramente, apresentar o orçamento do projeto (incluindo as taxas e os gastos da campanha) e a forma como este será divulgado, pois os responsáveis pela divulgação dos projetos são os próprios realizadores. Caso a curadoria do Catarse aprove o projeto para ser divulgado no site, os realizadores escolhem o prazo entre 1 e 60 dias para o projeto ser divulgado e arrecadar o valor apresentado no orçamento.

A respeito do prazo de captação do dinheiro e a seleção dos projetos que serão financiados, ou não, o Catarse possui o conceito do “Tudo-ou-Nada”, no qual quando o prazo de arrecadação termina é analisado se o valor solicitado foi no mínimo 100% arrecadado. Então, se a meta de arrecadação não for 100% alcançada, o projeto não é financiado e o dinheiro arrecadado é devolvido para os colaboradores, ou seja, os projetos só são considerados bem-sucedidos, e os realizadores só recebem o dinheiro, se no mínimo 100% da meta solicitada for arrecadada. O repasse do dinheiro dos projetos financiados, é realizado através da conta MoIP do responsável pelo projeto, no prazo de até 5 dias úteis após o prazo de encerramento do projeto, com a taxa já descontada.

De acordo com o site do Catarse, o processo de um projeto se resume nas seguintes etapas:

1. Envio do projeto – o dono do projeto deve preencher o formulário que está disponível no site e com isso elaborar e enviar através do site um “rascunho” do projeto.
 2. Curadoria – a equipe do Catarse analisará esse “rascunho” do projeto que foi enviado, e entrará em contato com o criador do projeto em até 4 dias úteis para informar se o projeto não foi aceito, se foi aceito ou se precisa de ajustes.
 3. Ajustes – o responsável pelo projeto irá realizar os ajustes no projeto e enviará para a curadoria, que analisará o projeto e combinará a melhor data com o realizador para o lançamento da campanha no site.
 4. Campanha – o realizador irá divulgar o projeto como planejou, para que a meta seja alcançada e o projeto receba o financiamento.
- Para o projeto que conseguiu o financiamento:
5. Realização do Projeto – o dono do projeto deve executar o projeto.

6. Pós-projeto – o responsável pelo projeto deve entregar as recompensas prometidas e manter contato com os apoiadores do projeto.

- Para o projeto que não conseguiu financiamento, o Catarse sugere que os responsáveis pelo projeto procurem saber o feedback das pessoas que se interessaram pelo projeto e apoiaram, e então entenda os pontos que o projeto precisa melhorar.

- **As Recompensas**

Em relação às recompensas, o Catarse as define como “as engrenagens do financiamento coletivo”, e também afirma que elas “são ofertas de produtos/serviços criativos que funcionam como contrapartidas diretas ao apoio, premiações, ou gratificações pela contribuição dada ao projeto”. O Catarse ainda acredita que as recompensas oferecidas atraem os colaboradores e os ajudam a decidir com quanto irão apoiar. Elas são divididas por cotas, no valor inicial de R\$10,00, e cada valor precisa ter uma recompensa correspondente. Cabe ressaltar que os seguintes tipos de recompensas são proibidos: oferecer participação sobre os lucros do projeto, porcentagem sobre vendas futuras e cessão de direitos autorais, e recompensas que envolvam tabaco, drogas, suplementos nutricionais, energéticos, remédios, cosméticos, armas e facas.

Para a entrega das recompensas, o Catarse possui uma ferramenta que disponibiliza os relatórios dos apoiadores, possibilitando que os realizadores obtenham a qualquer momento planilhas detalhadas dos apoiadores, e também podem importá-las para o Google Docs ou para o Excel.

- **Os Apoiadores dos Projetos**

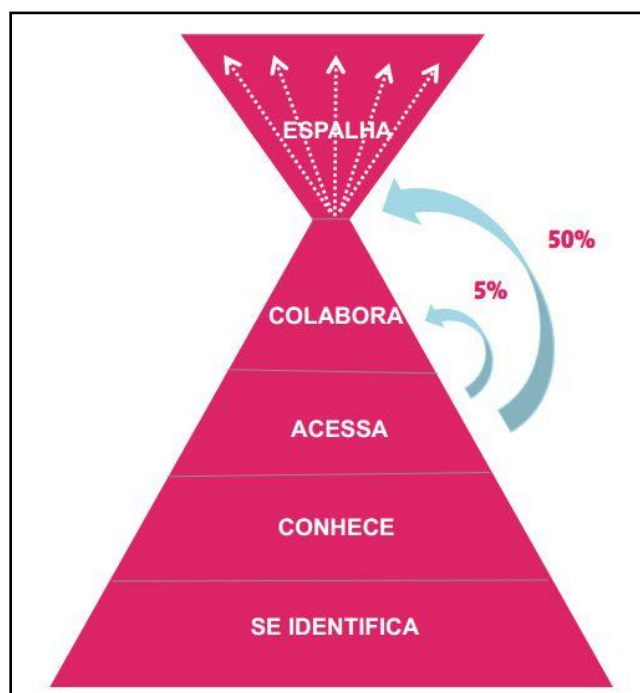
Em relação ao financiamento dos projetos, o Catarse aponta que na maioria dos casos, pelo menos 50% da arrecadação são provenientes da colaboração da rede de contatos do realizador. Segundo o Catarse, os motivos pelos quais as pessoas apoiam os projetos são variados, muitos colaboram por o realizador ser um amigo ou parente, outros por que viram o vídeo da campanha e se interessaram pelo projeto, admiram o trabalho do realizador, ou querem receber a recompensa oferecida. Cabe ainda ressaltar

que, em relação ao papel das recompensas, em curso oferecido pelo Rio Criativo (2013) sobre crowdfunding, se destacou a seguinte afirmação:

“A recompensa desloca o foco da carência de quem está arrecadando para a potência de quem está arrecadando, [...] a nova economia é o não protagonismo”. (Representante da plataforma crowdfunding do Rio Criativo)

Quanto ao perfil desses apoiadores, ainda não existe meios disponíveis para viabilizar a análise. Mas apesar desse perfil ainda não ter sido traçado, em palestra do Rio Criativo (2013) foram apresentados dados a respeito do percentual das pessoas que visualizam os projetos e colaboram e a porcentagem de pessoas que visualizam o projeto e apenas divulgam. Logo, conforme apresenta a figura a seguir, das pessoas que visualizam os projetos, apenas 5% colabora, enquanto que 50% daqueles que visualizam a ideia, a divulgam.

Figura 1: Percentual de colaboração e divulgação



Fonte: Palestra Rio Criativo, 2013.

Esse dado foi reafirmado através da observação dos projetos da categoria artes, já finalizados no Catarse no ano de 2013, onde é possível observar a grande disparidade entre o número de pessoas que demonstraram gostar do projeto e a quantidade de pessoas que contribuíram financeiramente.

Quadro 3: Quantidade de pessoas que apoiaram x pessoas que gostaram

Projeto	Nº de apoiadores	Nº de pessoas que curtiram o projeto no Facebook
Festival Artes Vertentes	93	995
Menina dos Olhos	61	822
Revista J'adore	105	560
TRANSPIRO!	113	1.689
Crianças de Gana: Uma Residência Artística	54	295
O Uso das Cores	548	4.612
Novo espetáculo da Cia Soma	167	2.085

Fonte: Catarse (2013), adaptado pela autora.

Cabe ainda ressaltar que é possível associar os apoiadores dos projetos aos coletivos culturais abordados por Paula e Ferreira (2011), que são definidos como associações entre pessoas que exercem diferentes funções e que possuem como objetivo comum o desenvolvimento do cenário artístico e cultural de determinada região, ou seja, no caso dos apoiadores, são pessoas que possuem em comum o objetivo de ver determinado projeto ser realizado.

- **Os atores envolvidos na elaboração, execução e controle das atividades do Catarse e suas relações.**

Em relação ao perfil dos funcionários do Catarse, é interessante observar que assim como Padilla e Del Águila (2003) apontam que a organização em rede é caracterizada pela divisão do trabalho e a interação entre empresas. No Catarse, cada funcionário é considerado “dono” de uma área, mas isso não impede que ele peça ajuda de outros funcionários caso precise. Além disso, a instituição interage com outras organizações que ajudam a divulgar os projetos do site ou contribuem para que mais projetos sejam bem-sucedidos, através da curadoria, como é o caso do RedBull por meio do canal Asas.

Então, através de entrevista foi possível observar a existência de uma clara divisão do trabalho, e que a curadoria exerce significativa influência sobre os projetos, afinal, em determinado momento da entrevista, o entrevistado afirma que a curadoria “ajuda a moldar o projeto da pessoa, a tentar a melhor forma de divulgar, a tentar as melhores recompensas, vai junto com a pessoa, moldando o projeto dela, para que ela financie o projeto.”

Em relação às parcerias com outras empresas, o Catarse desenvolve ações em conjunto com o instituto asas da RedBull, que contribui para o financiamento de projetos que conseguiram arrecadar apenas 80% da meta. O site do Catarse apresenta que através desses canais, pretende-se que seja alcançada uma curadoria mais aberta, que ajude produtoras, editoras, institutos, incubadoras, aceleradoras, grupos e coletivos que queiram utilizar o Catarse como uma ferramenta para viabilizar diversos projetos ao longo do ano. Cabe ressaltar que a ideia dos canais ainda está em fase de testes e atualmente, o único canal existente no Catarse é o Canal Asas, uma parceria entre o Catarse e o Instituto Asas.

- **A Administração do Catarse**

De acordo com os dados obtidos na entrevista, as principais atividades desenvolvidas no Catarse são: desenvolvimento da ferramenta; comunicação e design. Além disso, assim como Dellagnelo e Silva (2000) apresentam que na literatura as principais práticas das novas formas organizativas são, dentre outras: constituição de times ou equipes de trabalho; achatamento dos níveis hierárquicos; visão estratégica de longo prazo; constituição de indivíduos multifuncionais; atendimento a mercados segmentados; e utilização de tecnologias flexíveis. Ao buscar observar essas práticas no Catarse, foi possível elaborar a tabela a seguir.

Quadro 4: Práticas identificadas no Catarse

TEMA	FALA DO ENTREVISTADO
Equipes de trabalho e indivíduos multifuncionais	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão de tarefas; • Divisão por áreas de trabalho; • Uso de ferramenta online de gestão e divisão de tarefas.
Achatamento dos níveis hierárquicos	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia difusa; • Organização em rede; • Descentralização; • Não há hierarquia estipulada.
Visão estratégica de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento organizado através do grupo de e-mail; • Futuro do Catarse no curto prazo é discutido constantemente.
Utilização de tecnologias flexíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e reuniões online; • Equipe espalhada em quatro cidades (Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Belo Horizonte).

Fonte: Dados obtidos através da entrevista com o coordenador de comunicação do Catarse.

Cabe então ressaltar que o uso da tecnologia está extremamente presente na gestão do Catarse, conforme foi abordado na entrevista, a instituição usa para o controle das atividades, ou seja, a organização utiliza ferramentas online, como por exemplo, o Trello, que de acordo com o coordenador de comunicação do Catarse é uma ferramenta que “estabelece atividades, hierarquias para as atividades e pontuação pro cumprimento de cada atividade.”. E o trecho a seguir apresenta como se dá o processo de tomada de decisão:

“É, então a gente faz essa reunião toda quinta-feira, todo mundo é convidado a participar. Então se você, por exemplo, eu sou jornalista, eu preciso de uma sala de imprensa rapidamente no site, eu vou participar da reunião e vou falar: “olha gente, eu preciso dessa sala logo”, e a gente vai discutir se ela é mais importante que reformar o fluxo de pagamentos, ou que uma nova, um novo recurso no site. Então você participa dessa, todo mundo que quer defender um ponto participa dessa reunião para que isso seja colocado numa fila de prioridades pro desenvolvimento dos programadores, que trabalham muito organizadamente com essas ferramentas.” (Coordenador de Comunicação do Catarse)

Sendo assim, ao analisar o Catarse, é possível perceber que a organização possui características presentes em organizações como as de economia solidária, citadas nos estudos de Barcellos e Dellagnelo (2013), ou seja, a instituição possui administração participativa, tomada de decisão coletiva, e assembleia como instância maior de tomada de decisão. No entanto, também é possível perceber que as práticas adotadas pela empresa, só são possíveis devido à popularização do uso da internet, logo é possível afirmar que a empresa não representa uma organização contra hegemônica, mas uma organização adaptada às mudanças do mercado.

5. Considerações Finais

Por fim, concluiu-se que o Catarse apresenta características, que caso fossem observadas isoladamente, o classificariam como um nova forma organizativa. Entretanto, tal discurso se torna contraditório quando comparado a outras características presentes no Catarse, como o estabelecimento das regras para que projetos culturais solicitem o financiamento online. Sendo assim, os resultados do estudo indicam a burocracia como modelo ainda dominante, ou seja, mesmo em uma organização

inovadora, como é o Catarse, ainda é possível perceber a forte existência de características burocráticas.

Os resultados da pesquisa indicaram que o Catarse possui níveis hierárquicos achatados e não há planejamento de longo prazo. Ainda foi possível observar que o uso de tecnologias flexíveis é fundamental para o funcionamento dos processos e para a comunicação na organização. A organização também apresenta administração participativa, tomada de decisão coletiva, mecanismos de controle definidos pelos membros, e assembleia como instância maior de tomada de decisão.

Sendo assim, o Catarse possibilita o financiamento coletivo de diversificados projetos. Foi criado a partir do desejo de estudantes em ver existir no Brasil uma ferramenta crowdfunding que possibilitasse que projetos que não conseguiam apoio do governo ou das instituições privadas, pudessem receber financiamento. Com isso, o Catarse tem por objetivo criar uma cultura colaborativa e de compartilhamento.

A administração do Catarse é caracterizada pela participação de todos na tomada de decisão. Como no Catarse os funcionários trabalham em quatro Estados diferentes, é feito o uso de ferramentas online para a realização das reuniões, para a divisão do trabalho e o uso de ferramentas online para o controle das atividades. Além disso, é possível observar também uma redução dos níveis hierárquicos e a descentralização do poder.

Sendo assim, ao analisar o Catarse, é possível perceber que uma grande quantidade de projetos está sendo realizada a partir do potencial existente na mobilização da sociedade civil. Logo, a instituição analisada apresenta, em parte, forma organizacional distinta das tradicionais, mas também possui algumas características burocráticas. Então, o resultado desse estudo enfatiza a burocracia como uma característica predominante nas organizações culturais, mas isso não significa que seja o único modelo existente, pois o Catarse, mesmo apresentando algumas características burocráticas, também apresenta características das novas formas de organizar.

Por fim, como sugestão para próximas pesquisas tem-se o questionamento se esse modelo de financiamento crowdfunding realmente promove a diversidade cultural divulgada pela mídia e mencionada pela própria empresa e se manterá características distintas do modelo dominante de organização, onde se acredita que de forma democrática qualquer pessoa pode colaborar com os projetos, e que projetos provenientes de qualquer grupo social poderão ser financiados.

6. Referências

BARCELLOS, Rebeca de Moraes Ribeiro de e DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas Formas Organizacionais: do dominante às ausências**. RPCA: Rio de Janeiro, v. 7, n.1, jan./mar. 2013.

CALABRE, Lia. **Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas**. Anais... Bahia: Enecult, 2007.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **O Estado e a Participação conquistada no campo das políticas públicas para a cultura no Brasil**. In: CALABRE, Lia (Org). Políticas culturais : reflexões e ações. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009.

CATARSE. **Suporte & Feedback**. Disponível em: <http://suporte.catarse.me/>. Data de acesso: 01 de setembro de 2013.

COCATE, Medeiros Flávia; JUNIOR, Carlos Pernisa. **Crowdfunding: estudo sobre o fenômeno virtual**. Líbero – São Paulo – v. 15, n. 29, p. 135-144, jun. de 2012.

Ministério da Cultura. **Metas do Plano Nacional de Cultura**. Dez. 2011. Disponível em: http://pnc.culturadigital.br/consultapublica/wp-content/uploads/2011/09/Caderno_de_Metas_.pdf.

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

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

Ministério da Cultura. **As Metas do Plano Nacional de Cultura**. 2ª Ed. Jan. 2013. Disponível em: <http://www2.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2013/02/2ª-edição-As-Metas-do-Plano-Nacional-de-Cultura-versão-final-espelhado-para-o-site-19MB.pdf>

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

PADILLA, Antonio Meléndez e DEL ÁGUILA, Ana Rosa. **La Evolución De Las Formas Organizativas. De La Estructura Simple A La Organización En Red Y Virtual**. Anais: Investigaciones Europeas, Vol. 9, N° 3, 2003.

PAULA, Isiane de; e FERREIRA, Marcelo. **A EXPERIÊNCIA DO LUMO COLETIVO NA PRODUÇÃO MUSICAL INDEPENDENTE EM PERNAMBUCO**.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Maria das Graças dos. **Políticas Públicas: Contribuições para o Debate**. KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Fabiula Meneguete Vide da e DELLAGNELO, Eloise Helena. **Avaliação de Resultados e Financiamento em Organizações Culturais Não-Empresariais**. Cadernos EBAP. BR, v. 6, n° 2, Jun. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.