

## ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS: REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA NACIONAL E POSSIBILIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

Laira Goncalves Adversi<sup>1</sup>

Rene Eugenio Seifert<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo teórico tem o objetivo de compreender e refletir acerca das características das organizações alternativas, tal como apontadas pelas publicações brasileiras, com intuito de indicar possibilidades de estudos futuros para a área. Entre as perspectivas de investigações futuras, primeiro, salientamos que ao tratar da burocracia como base de comparação entre organizações convencionais e alternativas, faz-se necessário lembrar que ela pode ser concebida, no mínimo, de duas formas: i) dominação técnica (categoria histórica) e ii) tipo ideal de estrutura. Segundo, indicamos a possibilidade de tratar a técnica burocrática e lógica capitalista em categorias distintas uma da outra. Terceiro, sugerimos que a busca por autonomia frente ao modo capitalista pode não contemplar a liberdade diante de outras formas de dominação. Quarto, comentamos que a afetividade, geralmente atribuída às organizações alternativas, pode ser confundida com a “captura dos afetos” presente em organizações convencionais para manipulação do simbólico e do imaginário. Quinto, problematizamos a tomada de decisão por meio de consenso em organizações alternativas. Por último, indicamos a lembrança de que a economia solidária, um tipo de organização alternativa, tem no mínimo duas vertentes de entendimento.

**Palavras-Chave:** Organizações alternativas; Organizações convencionais; Características organizacionais.

### ORGANIZACIONES ALTERNATIVAS: REFLEXIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN NACIONAL Y POSIBILIDADES DE ESTUDIOS FUTUROS

### RESUMEN

Este estudio teórico tiene como objetivo comprender y reflexionar sobre las características de las organizaciones alternativas señaladas por las publicaciones brasileñas para indicar posibilidades para futuros estudios en el área. Entre las perspectivas de futuras investigaciones, en primer lugar, destacamos que al tratarse de la burocracia como base de comparación entre organizaciones

<sup>1</sup>Mestra em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

<sup>2</sup>Doutor em Administração. Professor do Programa de Mestrado em Administração (PPGA) e do Departamento de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

convencionales y alternativas, es necesario recordar que puede concebirse, al menos, de dos formas: i) dominación técnica ( categoría histórica) y ii) tipo ideal de estructura. En segundo lugar, indicamos la posibilidad de tratar la técnica burocrática y la lógica capitalista en diferentes categorías. En tercer lugar, sugerimos que la búsqueda de autonomía frente al modo capitalista no puede contemplar la libertad frente a otras formas de dominación. En cuarto lugar, comentamos que la afectividad, generalmente atribuida a las organizaciones alternativas, puede confundirse con la “captura de afectos” presente en las organizaciones convencionales para la manipulación de lo simbólico y lo imaginario. En quinto lugar, problematizamos la toma de decisiones por consenso en organizaciones alternativas. Finalmente, señalamos el recordatorio de que la economía solidaria, un tipo de organización alternativa, tiene al menos dos líneas de comprensión.

**Palabras clave:** Organizaciones alternativas; Organizaciones convencionales; Características organizacionales.

#### ALTERNATIVE ORGANIZATIONS: REFLECTIONS ON NATIONAL RESEARCH AND POSSIBILITIES OF FUTURE STUDIES

#### ABSTRACT

This theoretical study aims to understand and reflect on the characteristics of alternative organizations as pointed out by Brazilian publications in order to indicate possibilities for future studies in the area. Among the perspectives of future investigations, first, we emphasize that when dealing with bureaucracy as a basis for comparison between conventional and alternative organizations, it is necessary to remember that it can be conceived, at least, in two ways: i) technical domination (historical category) and ii) ideal type of structure. Second, we indicate the possibility of treating bureaucratic technique and capitalist logic in different categories. Third, we suggest that the search for autonomy in the face of the capitalist mode may not contemplate freedom in the face of other forms of domination. Fourth, we comment that affectivity, generally attributed to alternative organizations, can be confused with the “capture of affections” present in conventional organizations for the manipulation of the symbolic and the imaginary. Fifth, we problematize decision-making through consensus in alternative organizations. Finally, we point out the reminder that the solidarity economy, a type of alternative organization, has at least two strands of understanding.

**Keywords:** Alternative organizations; Conventional organizations; Organizational characteristics.

#### INTRODUÇÃO

A inquietação que originou este estudo teórico partiu da constatação de uma diversidade de termos e características usados para identificar tanto organizações convencionais quanto às alternativas, além de nosso intuito de contribuir a partir de uma revisão da literatura nacional e a construção de uma proposição de agenda para pesquisas futuras.

Para compreender as organizações alternativas entendemos a necessidade de paralelamente abordar o parâmetro de comparação dessas organizações, ou seja, as organizações convencionais. Assim, nosso ponto de partida considerou o lugar de consenso da literatura que diz que há um modelo dominante organizacional na atualidade que, por representar máxima eficiência técnica, orienta os modos de ser, agir e pensar das pessoas (RAMOS, 1989), o qual chamamos neste estudo de organizações convencionais (VIZEU; SEIFERT; HOCAYEN-DA-SILVA, 2015).

Esse lugar de conformidade também considera que, em contrapartida, existem as organizações que buscam se contrapor a esse modo de organizar dominante, não se submetendo à suas premissas (COSTA *et al.*, 2018; PARKER; PARKER, 2017; BARCELLOS; DELLAGNELO; SALLES, 2014, 2017), as quais denominamos de organizações alternativas (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; MEIRA, 2011) neste estudo.

Há alguns termos usados para identificar as organizações convencionais, entre eles, burocracia, hegemonia, gerencialismo e capitalismo. Já as organizações alternativas, segundo Barcellos e Dellagnelo (2013, p. 8), “vêm recebendo nomenclaturas diversas, de acordo com o enfoque que é usado em sua abordagem”. Assim, elas podem ser denominadas de organizações: substantivas (SERVA, 1993), contra-hegemônicas (ZILIO *et al.*, 2012; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; MORAES, 2010), não convencionais (VIZEU; SEIFERT; HOCAYEN-DA-SILVA, 2015; CHIESA; CAVEDON, 2015), não capitalistas (VIZEU; SEIFERT; HOCAYEN-DA-SILVA, 2015), anti-hegemônicas (MEIRA, 2013), entre outras.

A escolha pela utilização dos termos “organizações convencionais” e “organizações alternativas” neste estudo, ocorre por considerarmos que essas definições, embora imperfeitas e limitadas, são mais abertas e abrangentes, permitindo aceitar a diversidade e a convivência de diferentes modos organizacionais na realidade social que nos debruçamos refletir.

A importância da temática das organizações que se diferenciam do modelo dominante organizacional ocorre em função dessas organizações poderem constituir possibilidades de libertação, emancipação e transformação social (MISOCZKY, 2010). Assim, desperta-nos o

interesse, os estudos acerca desse tipo organizacional, que parece apontar novos caminhos e possibilidades.

Em face das inquietações acerca tanto da diversidade de características para identificar organizações convencionais e alternativas, bem como, do reconhecimento de alguns impasses que dificultam o avanço do campo, este estudo tem como **objetivo** compreender e refletir acerca das características das organizações alternativas e convencionais apontadas em publicações brasileiras, bem como orientar possibilidades de estudos futuros para a área.

Partimos de um levantamento sistematizado dos estudos e publicações nacionais relevantes para nosso objetivo. Este esforço resultou na identificação de oito publicações que consideraram características desses tipos organizacionais. A partir delas elaboramos reflexões tendo em conta os seguintes atributos de organizações convencionais: 1) a burocracia como forma de dominação e como estrutura de tipo ideal, 2) a técnica burocrática *versus* lógica capitalista, e 3) as características de organizações alternativas, a saber: autonomia, afetividade, consenso, economia solidária e empreendimentos autogestionários.

Os resultados de nossas reflexões são descritos, ora considerando aspectos teóricos da temática, ora tendo em conta os dados empíricos de nossas próprias pesquisas e, ora dialogando e triangulando esses aspectos. Cabe salientar que nosso intuito não é concluir reflexões iniciadas aqui. Antes, intentamos provocar o leitor, com quem dialogamos, a pensar junto, considerar argumentos, constatações e observações tendo em vista o avanço do conhecimento que acreditamos ser possível de ser construído coletivamente.

O artigo está organizado em cinco seções, sendo a primeira delas, esta introdução. A segunda seção apresentará os procedimentos metodológicos que nos levaram a selecionar as oito publicações consideradas neste estudo. Em seguida, apresentaremos as características de organizações convencionais e de organizações alternativas. Posteriormente, expressaremos nossas reflexões acerca da literatura abordada, para indicar possibilidades de estudos futuros. Por último, realizaremos as considerações finais.

## **ORGANIZAÇÕES CONVENCIONAIS E ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS**

Este estudo parte de uma revisão dos estudos sobre organizações alternativas publicados no Brasil. Orientamos essa tarefa com base nos princípios da revisão integrativa, um dos métodos utilizados para a elaboração de revisão bibliográfica. É o tipo mais amplo de métodos de revisão da pesquisa e podem combinar dados teóricos da literatura, bem como empíricos (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

As publicações selecionadas e que inspiram essa nossa reflexão, foram obtidas em buscas realizadas nas bases de dados Spell e Google Acadêmico. O idioma selecionado foi o português. Entendemos que essa escolha estabelece um limite à nossa reflexão uma vez que exclui estudos e discussões publicados em outras línguas. Nessa fase inicial, não colocamos filtro de data das publicações nem mesmo filtramos pela área de administração.

Cabe ainda mencionar que outras bases de dados não foram incluídas nas buscas devido ao reconhecimento de que a plataforma SPELL é dedicada à área de administração e congrega o maior número de periódicos na área, além de ter a chancela da ANPAD. Além disso, consideramos o Google Acadêmico uma forma de triangular ou verificar duplamente a eventual omissão de periódicos não indexados no SPELL.

Preliminarmente, a fim de realizar uma pré-análise exploratória das publicações, buscamos todos os artigos que tiveram algum tipo de relação com o tema das organizações alternativas. Como ponto de partida utilizamos como chave de busca quatorze palavras-chave nos títulos e resumos dos artigos, e normalmente utilizadas em publicações da área, a saber: organizações contra-hegemônicas, organizações alternativas, organizações não convencionais, novas formas de organizações, hegemonia, organizações substantivas, resistência, organizações não capitalistas, organizações coletivistas, organizações comunitárias, bem viver, e convivialidade, práticas organizacionais alternativas e racionalidade substantiva. Essas palavras-chave emergiram após leituras de publicações brasileiras sobre temáticas relacionadas às novas formas organizacionais e estudos críticos das organizações. O total de artigos encontrados nesse primeiro momento foi de 99.

Em seguida, realizamos as pré-análises dos 99 artigos selecionados e as leituras transversais das publicações completas a fim de identificar a exposição de características de organizações convencionais e alternativas para atender ao objetivo deste estudo.

Dois critérios de seleção foram utilizados, a saber: 1) estudos e publicações que buscaram comparar os dois tipos organizacionais (convencionais e alternativas), e 2) estudos e publicações que apresentaram, de forma clara, características tanto de organizações convencionais como de organizações alternativas, mesmo sem a intenção explícita de estabelecer uma base de comparação. Oito publicações atenderam a estes dois critérios de seleção e serviram como base para as reflexões acerca das características de organizações convencionais e de organizações alternativas consideradas aqui, conforme quadro 1 a seguir.

**Quadro 1. Publicações selecionadas para o estudo.**

	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Revista</b>	<b>Autores</b>
1	O fenômeno das organizações substantivas	1993	RAE	Serva (1993)
2	A práxis da resistência e a hegemonia da organização	2008	O&S	Misoczky, Flores e Böhm (2008)
3	Liberdade e convivialidade como práticas contra hegemônicas nas zonas autônomas.	2011	RPCA	Casagrande e Câmara (2011)
4	O fenômeno da empresarização e a busca por alternativas na produção, comercialização e distribuição da música no Brasil como formas de resistência.	2012	O&S	Vieira, Darbilly e Barros (2012)
5	Organizações contra hegemônicas e a possibilidade de redescoberta da política na modernidade: uma contribuição a partir do pensamento de Hannah Arendt.	2012	Cadernos EBAPE	Zilio, <i>et al.</i> (2012)
6	Novas formas organizacionais: do dominante às ausências.	2013	RPCA	Barcellos e Dellagnelo (2013)
7	As práticas organizativas do distrito de ratones na resistência à proposta de plano diretor “participativo” feita pela prefeitura de Florianópolis, à luz da teoria política do discurso.	2014	O&S	Coelho, Dellagnelo e Kanitz (2014)
8	Elementos anarquistas no cotidiano de uma organização contemporânea: o caso da casa da cultura digital de Porto Alegre	2015	Gestão. Org	Chiesa e Cavedon (2015)

Fonte: dados da pesquisa

O levantamento das publicações foi realizado no ano de 2017 e em 2021 foram realizadas novas buscas com intuito de atualizar a lista de publicações.

Os artigos selecionados foram publicados, conforme o quadro 1, entre os anos de 1993 a 2015. Quanto a essas datas, cabe mencionar que existiam artigos mais recentes sobre a temática das organizações alternativas, porém não contribuíram para trazer esclarecimentos à questão orientadora deste estudo. Portanto, não se adequaram aos critérios de seleção supracitados.

A próxima seção apresentará as características das organizações convencionais e, em seguida, os atributos das organizações alternativas, tal como observados nas publicações consideradas, conforme a ordenação do quadro 1.

### **Características de Organizações Convencionais**

O estudo de Serva (1993), um precursor na temática tratada neste texto, indica que as organizações convencionais (burocráticas) são caracterizadas pela burocracia, razão e racionalidade instrumental e cálculo utilitário de consequências.

A publicação de Misoczky, Flores e Böhm (2008) menciona que as características de organizações convencionais (hegemônicas) são as seguintes: hierarquia, delegação, individualismo, elitismo, valores orientados para o mercado, discriminação, rotina e reprodução do aprendido. Os autores relacionam essas organizações à política, poder e neoliberalismo, eficiência, lógicas capitalistas (rendimento e capital dinheiro), eficiência do disciplinamento, trabalho alienado e exploração para o rendimento.

Casagrande e Câmara (2011) salientam que a ideologia convencional (hegemônica) é a do consumo estimulada pela propaganda e por diversos métodos de pressão psicológica. Para esses autores, a propriedade privada e os movimentos de totalização do sistema capitalista estão relacionados à ideologia do modo de organizar hegemônico.

Para Vieira, Darbilly e Barros (2012), as organizações convencionais (hegemônicas; de práticas hegemônicas; empresariais) remetem às relações de poder e empresarização. Além disso, os autores apontam as seguintes características de organizações convencionais: mercado convencional, benefício econômico e mercadológico, eficiência, obtenção de lucro e empresa como propriedade privada e mercadoria. No estudo desses autores, as organizações convencionais são caracterizadas ainda como as que monopolizam a cadeia de distribuição da música e inibem a diversidade nesse espaço no que tange a outros tipos de modelos de organização, práticas de produção e maneiras de comercialização. Em outras palavras, representam o monopólio do modelo de propriedade intelectual, domínio do sistema de produção, comercialização e consumo.

Para Zilio, *et al.* (2012) as organizações convencionais (modelo hegemônico de organizar; práticas organizacionais hegemônicas) são racionalistas positivistas, utilitaristas e funcionalistas. Possuem um modelo de gestão centrado no mercado voltada para a máxima produtividade, racionalização, eficiência, *ethos* ideológico da ciência, razão técnica e burocracia. Esses autores, indicam ainda como características de organizações convencionais, as seguintes: hierarquia, delegação, representação, individualismo, elitismo, discriminação da diferença, rotina, reprodução das práxis burocratizada e forma tradicional de organizar.

De acordo com Barcellos e Dellagnelo (2013) as organizações convencionais (hegemônicas) são o esquema tradicional de gestão burocrática. As autoras mencionam que as características de organizações convencionais são as seguintes: mercantilização, eficiência econômica, mito da escassez, privatização, ideologia do progresso, racionalidade instrumental, gerencialismo, produção em massa, economia de escala, padronização dos produtos, racionalização, organização racional do trabalho, poder, controle e técnicas objetivas. Para as autoras, também caracterizam essas organizações: hierarquia, comando, controle, autoridade, centralização das decisões (tomada de decisão de cima para baixo), verticalização da estrutura, competição, imparcialidade, individualismo, elitismo, discriminação da diferença e rotina.

Coelho, Dellagnelo e Kanitz (2014) indicam que as organizações convencionais (práticas e relações hegemônicas; modelo hegemônico de organização) são as que estão relacionadas ao

gerencialismo. Esses autores, indicam que essas organizações são caracterizadas por: empresarização, burocracia, instrumentalismo, cálculo e racionalização do trabalho além da cadeia de autoridade. Assim, as organizações convencionais são as que possuem o “modelo tradicional e instrumentalista de organizar” (p.140).

Para Chiesa e Cavedon (2015), as organizações convencionais (hegemônicas; grandes empresas) possuem características da racionalidade burocrática e do arquétipo de dominação característico do *mainstream* da Administração. São organizações que se adequam à conformação tradicional de organizar. As autoras indicam como características de organizações convencionais: racionalidade burocrática (prever, controlar, programar), heterogestão, hierarquias, ordem pela centralização de um governo, rigidez, autoridades dominadoras. Além disso, o estudo desses autores menciona que para o anarquismo, a comunidade concebida como o sistema comunista, constitui parte do modelo convencional pois viola a autonomia da consciência e a igualdade, oprimindo a espontaneidade do espírito, do coração e do livre arbítrio. O estudo ainda menciona que as organizações convencionais são as formas tradicionais de organizar.

Após a descrição das características de organizações convencionais, chamou a nossa atenção os atributos, a saber: burocracia (SERVA, 1993; ZILIO, *et al.*, 2012; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014; CHIESA; CAVEDON, 2015); hierarquia (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; ZILIO, *et al.*, 2012; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014; CHIESA; CAVEDON, 2015); comando, controle, autoridade, centralização das decisões e verticalização da estrutura; cadeia de autoridade (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014); heterogestão, ordem pela centralização de um governo, rigidez, autoridades dominadoras (CHIESA; CAVEDON, 2015); pressupostos capitalistas, entre eles, neoliberalismo, eficiência, lógicas capitalistas (rendimento e capital dinheiro), obtenção de lucro (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; VIEIRA; DARBILLY; BARROS, 2012); gerencialismo (COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013); empresarização (VIEIRA; DARBILLY; BARROS, 2012; COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014). Essas características e seus desdobramentos farão parte das reflexões que serão apresentadas na seção 3.

## **Características e tipos de Organizações Alternativas**

O estudo seminal de Serva (1993) no Brasil, além de falar sobre organizações convencionais, apresenta a discussão inicial, nacionalmente, sobre organizações alternativas. O autor fundamenta-se no estudo de Rothschild-Whitt (1979) para tratar das distinções entre organizações convencionais (chamadas de burocráticas por esses autores) e as organizações alternativas (chamadas de coletivista por Rothschild-Whitt e denominada de substantiva por Serva). Serva (1993) identifica em seu estudo, as seguintes características para as organizações alternativas: resgate da condição humana, autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade, afetividade, prazer no trabalho, relações pessoais, as interações e a vivência do presente, equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, autorrealização e concretização das potencialidades humanas.

O estudo de Misoczky, Flores e Böhm (2008) menciona as seguintes características componentes de organizações alternativas (de resistência; de contra-hegemonia): processos autogestionários, horizontalidade, autonomia, emancipação, participação direta, decisão por consenso, construção coletiva, valores orientados para a vida, tolerância para com o outro, inovação, coletivismo (*agenciamento coletivo*), compromisso compartilhado, trabalho vinculado com a realidade do produto, distribuição igualitária, trabalho coletivo e produção desconectada da propriedade.

Segundo Casagrande e Câmara (2011) o anarquismo é característica de organização alternativa (contra-hegemônica), pois baseia seus princípios em liberdade e convivialidade. Refere-se à destruição do Estado e seu aparato burocrático tal como os conhecemos, além da defesa de uma sociedade onde todos façam parte do suposto Estado. O estudo ainda aponta as seguintes características de organizações alternativas: ética, vida plena na qual cada um é independente dos outros mas vive em relação com eles, nova participação política, formação de consensos para decisões em vez de eleições diretas ou indiretas, realização de sua humanidade na busca do prazer e no reencantamento da vida cotidiana, nova participação política, autodeterminação da vida, não hierarquia, cooperativismo e propostas libertárias e de convivialidade que não se resumem à convivência.

Para Vieira, Darbilly e Barros (2012) as alternativas ao modelo dominante organizacional empresarial significam formas de resistência. Esses autores indicam as seguintes características para as organizações de resistência: aspectos substantivos e emancipatórios, formas não gerenciais de convivência, alternativas aos ditames do mercado que não necessariamente representam negação frontal ao sistema de produção-comercialização-consumo e, por último, a criação de uma nova forma de distribuir música.

A publicação de Zilio, *et al.* (2012) apresenta as seguintes características para organizações alternativas (contra-hegemônicas): gerenciamento participativo e dialógico (com o processo decisório exercido por diferentes sujeitos sociais por meio da racionalidade comunicativa, em busca de soluções consensuais), adesão voluntária do indivíduo, acolhimento de demandas identitárias diversas, capacidade de romper com o *status quo*, horizontalidade, participação diretas nas decisões e consenso.

Barcellos e Dellagnelo (2013) mencionam que as organizações alternativas (contra-hegemônicas; de resistência) possuem características como a busca de soluções não mercadológicas para problemas individuais ou coletivos. Essas autoras afirmam que essas organizações possuem procedimentos democráticos formais no intuito de envolver os membros nas decisões políticas, valores orientados para a vida, tolerância, solidariedade na relação com a alteridade, práxis criativa, recursos com códigos-fonte abertos, trabalho voluntário, colaboração e paixão, soluções consensuais, mecanismos de controle definidos pelos membros, a polivalência de funções, desaparecimento de hierarquias salariais, igualdade entre as pessoas, resgate da condição humana, autenticidade e autorrealização, ações orientadas ao entendimento, horizontalidade, não hierarquia, diálogo, exercício político, democracia, tomada de decisão coletiva e descentralizada, gestão coletiva e participativa, construção coletiva da organização e de suas práticas, valores emancipatórios e autonomia. No estudo das autoras, ainda encontramos as seguintes características de organizações alternativas: racionalidade comunicativa, forma coletiva de propriedade dos meios de produção, razão substantiva, espaços enraizados na esfera pública, hibridização de diferentes fontes de financiamento, dialógico, controle do processo de produção por todos os produtores e negação da diferenciação entre dirigentes e executores.

No estudo de Coelho, Dellagnelo e Kanitz (2014, p. 136) a organização alternativa (práticas organizativas de resistência; movimento social de resistência) é a “totalidade da emancipação do homem na esfera do trabalho por meio de um novo organizar”. As autoras apontam as seguintes características para essas organizações: improviso, flexibilidade, voluntariado, confiança, caráter político além do técnico, corresponsabilidade, o organizar que transcende o conceito da organização de produção.

A investigação de Chiesa e Cavedon (2015) indica que o anarquismo é característica de uma organização alternativa (não convencional). Segundo os princípios anarquistas, a sociedade não necessita que um homem governe outro, nem que leis sejam cristalizadas e institucionalizadas, nem mesmo propriedade privada, assim, promovem a negação do Estado. O anarquismo, segundo essas autoras, baseia seus preceitos em propriedade coletiva, a horizontalidade das relações, rejeição à autoridade que não seja coletiva, autogestão, questionamento à propriedade privada intelectual em seus eventos, atitude libertária, espontaneidade, rejeição de uma condição econômica e moral que se sustente na sujeição dos homens, igualdade entre os homens, participação, comunidade, posse coletiva, trabalho livre (criativo, coletivo e autônomo) pouca hierarquia, voltada ao conjunto da sociedade, na qual cada indivíduo toma parte igualmente; sociedade de homens livres e comprometidos, fidelidade, amizade, segurança, favor, troca, organização espontânea da sociedade, valorização e paixão pelo trabalho, liberdade nas decisões, pluralidade, rejeição da autoridade hierárquica em suas práticas organizativas e de discursos e que não sejam coletivos, decisões aproximadas ao consenso, autonomia, autorrealização, justiça equitativa e distributiva, amor e comunhão social.

Quanto aos tipos (ou exemplos) de organizações alternativas, a literatura menciona que os espaços e contextos tipicamente habitados por essas organizações são os seguintes: mídia ninja e de produção musical independente (ZILIO, *et al.*, 2012), organizações imediatistas e zonas autônomas (CASAGRANDE; CÂMARA, 2011), espaços de cultura digital (CHIESA; CAVEDON, 2015), movimentos sociais (VIEIRA; DARBILLY; BARROS, 2012; COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014; MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008), organizações de lutas e ativismo social (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; ZILIO, *et al.*, 2012), ações coletivas

(COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014), coletivos e organizações da sociedade civil, (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013), escolas e espaços terapêuticos (SERVA, 1993), comunidades tradicionais e faxinais (VIZEU; SEIFERT; HOCAYEN-DA-SILVA, 2015), pequenas empresas (SEIFERT; VIZEU, 2015), gestão social (ZILIO, *et al.*, 2012) e organizações autogestionárias (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; BARCELLOS; DELLAGNELO; SALLES, 2014; CHIESA; CAVEDON, 2015; ZILIO, *et al.*, 2012, MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; MORAES, 2010).

O estudo de Barcellos, Dellagnelo e Salles (2017) menciona alguns exemplos de organizações alternativas, a saber: a organização circense (OLIVEIRA; CAVEDON, 2015), escolas de samba (TURETA; ARAÚJO, 2013), organizações híbridas (WOOD, 2013), economia solidária (ANDION, 2005; COSTA; CARRION, 2009; FRANÇA, 2007; PAES DE PAULA *et al.*, 2011; MEIRA, 2013).

Após a exposição das características e exemplos de organizações alternativas, nosso olhar foi direcionado para os atributos específicos, que farão parte de nossas reflexões na seção seguinte, a saber : autogestão (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; CHIESA; CAVEDON, 2015), horizontalidade, pouca ou nenhuma hierarquia (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; ZILIO, *et al.*, 2012; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; CHIESA; CAVEDON, 2015; CASAGRANDE; CÂMARA, 2011), participação (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; ZILIO, *et al.*, 2012; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; CHIESA; CAVEDON, 2015), autonomia (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; CHIESA; CAVEDON, 2015), emancipação (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; VIEIRA; DARBILLY; BARROS, 2012; COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014), flexibilidade (COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014), confiança, comprometimento, fidelidade e amizade (COELHO; DELLAGNELO; KANITZ, 2014; CHIESA; CAVEDON, 2015), colaboração, coletivismo e cooperativismo (CASAGRANDE; CÂMARA, 2011; BARCELLOS; DELLAGNELO, 2013; CHIESA; CAVEDON, 2015), afetividade (SERVA, 1993) e consensos (ZILIO, *et al.*, 2012; CASAGRANDE; CÂMARA, 2011; CHIESA; CAVEDON, 2015; MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008). A economia solidária, juntamente com os espaços autogestionários (exemplos de organizações alternativas) também serão comentados na seção seguinte.

---

Na próxima seção refletimos e discutimos a respeito dos achados apresentados aqui.

## **REFLEXÕES E DISCUSSÕES**

Nossas reflexões acerca das características de organizações convencionais e alternativas a partir das publicações estudadas, são apresentadas aqui no intuito de levantar considerações e discussões relevantes tendo em vista a realização de pesquisas futuras. Essas reflexões consideram seis pontos principais observados em nossa análise da literatura especializada, a saber: i) a aproximação entre a burocracia e o modo convencional de organizar; ii) a caracterização do modo convencional de organizar como expressão da racionalidade instrumental (técnica) e seu alinhamento aos pressupostos do sistema capitalista; iii) o alinhamento dos estudos sobre organizações alternativas aos interesses de autonomia ou emancipação; iv) a vinculação de características de organizações alternativas à aspectos afetivos ou não racionais; v) o consenso como elo definidor do processo de tomada de decisão em organizações alternativas; e vi) a caracterização de organizações alternativas como espaços autogestionários de economia solidária.

Há razoável unanimidade na literatura no que diz respeito à indicação da burocracia enquanto característica do modo de organizar convencional (dominante). A burocracia, de acordo com Motta (2001) e Paes de Paula (2002) pode ser concebida de duas formas: como categoria histórica e como tipo ideal de estrutura. A categoria histórica revela a burocracia como dominação. A concepção como tipo ideal de estrutura, dificulta a compreensão da burocracia como uma forma de poder e dominação (MOTTA, 2001; PAES DE PAULA, 2002).

A burocracia como forma de dominação, está sujeita a adaptações aos contextos sociais, mas mantém sua premissa de dominação. Assim, a antiga forma rígida burocrática, assume forma flexível no contexto social atual, constituindo-se assim como burocracia flexível ou pós-burocracia. A burocracia rígida, caracterizada por centralização, hierarquia, autoritarismo e divisão do trabalho, na atualidade cede espaço para a burocracia flexível, caracterizada por flexibilidade, discursos e práticas participativos, formas sofisticadas de controle, abertura,

confiança, comprometimento, trabalho em equipe (que substitui a vigilância do administrador pela pressão dos colegas), responsabilidades partilhadas, ausência de figura de autoridade, entre outras (PAES DE PAULA, 2002).

A burocracia como estrutura de tipo ideal é usada por Rothschild-Whitt (1979) como base de diferenciação das organizações coletivistas (que se diferenciam do modelo convencional). Porém, de acordo com Paes de Paula (2002), ao concentrar a atenção apenas na estrutura burocrática, para verificar se as organizações se adaptam a ela ou não, perde-se de vista a problemática central da burocracia, ou seja, sua concepção como forma de dominação.

Nestes termos, algumas das características das organizações coletivistas do estudo de Rothschild-Whitt (1979), e consideradas no estudo de Serva (1993), afastam-nas do tipo ideal de estrutura burocrática, porém, podem apresentar a forma burocrática de dominação, por apresentarem características semelhantes ao tipo burocrático flexível. O argumento de Paes de Paula (2002) nos convida a refletir que, as organizações coletivistas, tal como considerado por Rothschild-Whitt (1979), ainda que se afastem da típica estrutura burocrática, em sua forma mais pura (ou seja, tipo ideal), não necessariamente, na sua essência, podem estabelecer uma alternativa à mesma, haja vista que podem constituir expressões da dominação burocrática em sua forma flexível.

Achamos relevante resgatar aqui o estudo de Rothschild-Whitt (1979). Além de fundamentar os estudos de Serva (1993), a base de comparação entre os tipos organizacionais usada pela autora assemelha-se a aquelas encontradas na literatura nacional atual. Além disso, notamos que a estruturação comparativa proposta por Rothschild-Whitt (1979) tem sido usada em trabalhos de dissertações recentes.

O quadro 2, apresenta a base de comparação utilizada por Rothschild-Whitt (1979), para diferenciar as organizações coletivistas das organizações burocráticas.

#### **Quadro 2. Comparação entre organizações burocráticas e coletivistas.**

<b>Categorias</b>	<b>Organizações Burocráticas</b>	<b>Organizações Coletivistas</b>
-------------------	----------------------------------	----------------------------------

1. Autoridade	A Autoridade reside em indivíduos por incumbência no cargo e/ou experiência. Hierarquia. Regras fixas universais, implementadas pelos operadores de escritórios.	A autoridade reside na coletividade como um todo; caso haja é delegada, temporária e sujeita a recall. Consenso do coletivo que é sempre fluido e aberto para negociação.
2. Regras	Formalização de regras fixas e universalistas; calculabilidade e recurso de decisões com base na correspondência com a lei formal escrita.	Regras mínimas estipuladas; primazia de decisões individuais <i>ad hoc</i> ; algum cálculo possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
3. Controle	O comportamento organizacional está sujeito ao controle social, principalmente por meio de substituição direta ou regras e sanções padronizadas, através da seleção de pessoal altamente homogêneo, especialmente nos níveis mais altos.	Os controles sociais são baseados principalmente em recursos personalistas e moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.
4. Relações sociais e estratificação social	Ideal de impessoalidade. As relações devem ser baseadas em funções, segmentadas e instrumentais.	Ideal de comunidade. As relações devem ser holísticas, personalísticas e de valor em si mesmas.
5. Recrutamento e Progressão	5.1) Emprego baseado em treinamento especializado e certificação formal. 5.2) O emprego constitui uma carreira; avanço baseado em antiguidade ou conquista.	5.1) Emprego baseado em amigos, valores político-sociais, atributos de personalidade e conhecimentos e habilidades avaliados informalmente. 5.2) Conceito de progressão na carreira não significativo; nenhuma hierarquia de posições.
6. Estrutura de Incentivo. (Compensação)	Os incentivos remuneratórios são primários.	Incentivos nominais e solidários são primários; incentivos materiais são secundários
7. Diferenciação e Especialização	7.1 Divisão máxima do trabalho: dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de desempenho. 7.2 Especialização máxima de cargos e funções; papéis segmentares.	7.1 Divisão mínima do trabalho: a administração é combinada com tarefas de desempenho; divisão entre intelectual e manual trabalho é reduzida. 7.2 Generalização de cargos e funções; papéis holísticos.

Fonte: Rothschild-Whitt (1979).

Consideramos relevante que, os estudos que utilizam o tipo ideal de estrutura burocrática como parâmetro para conceber se uma organização é alternativa, tal como sugerido por Rothschild-Whitt (1979), ponderem que a desburocratização, ou a flexibilização burocrática, pode não ser suficiente para definir uma organização alternativa. Porém, na

medida em que se reconhece que a burocracia é um modo de dominação que se adapta, o que se observa pode ser a mera adaptação das formas burocráticas de dominação ao novo contexto social (PAES DE PAULA, 2002).

Rothschild-Whitt (1979), por exemplo, menciona como uma característica da burocracia, os regulamentos e regras formalizadas e escritas. Porém, de acordo com Paes de Paula (2002), no contexto de dominação técnica, mais importante que regulamentação escrita é a introjeção das normas sociais burocráticas.

Paes de Paula baseando-se em Weber (1982), afirma que a introjeção das normas é a tendência da burocracia em sua forma flexível, pois a disciplina e a disposição humana em observar regras e regulamentos habituais são mais importantes que a regulamentação escrita. Assim, regras e regulamentos escritos da burocracia rígida são substituídos pela introjeção das normas sociais ou organizacionais, constituindo dessa maneira, formas de controle mais eficientes. Assim é possível inferir que, quanto mais introjetadas estão as normas sociais ou organizacionais, menos necessidade há de regulamentos e regras escritas da estrutura burocrática em seu tipo ideal. Ainda que a observação superficial sugira a ausência de regras e normas escritas, a investigação cuidadosa revelaria a introjeção de normas sociais não formalizadas.

Nosso levantamento indica que os estudos nacionais dedicados à investigação sobre organizações alternativas favorecem a abordagem de Rothschild-Whitt (1979) no intuito de comparar organizações convencionais e alternativas. Nesses estudos, tipicamente sugere-se e contrapõem-se duas formas distintas de organizar: centralizada *versus* distribuída (ou descentralizada). A primeira vinculada ao modelo convencional e a segunda relacionada ao modo alternativo. Essas duas formas trazem suas antinomias: rigidez *versus* flexibilidade, controle *versus* autonomia, padronização *versus* autoexpressão, etc. Esta abordagem investigativa tipicamente sugere que organizações alternativas são aquelas cujo modo de organizar se caracteriza por apresentarem as seguintes características: horizontalidade, processos autogestionários, participação em tomadas de decisão, flexibilidade, autonomia,

entre outros. Entretanto, cabe novamente atentar que existe a possibilidade de que a participação em processos decisórios seja controlada (PAES DE PAULA, 2002).

O argumento aqui é que a mera observação de características como flexibilidade, autonomia, participação e a autogestão podem não ser suficientes para sustentar a alternatividade por si só. Ao considerar semelhanças entre a burocracia e o gerencialismo (GAULEJAC, 2007), ambos atributos de organizações convencionais, há iminência de que em espaços alternativos aconteça reprodução de práticas convencionais como, por exemplo, promover criatividade em ambiente coercitivo e estimular autonomia de forma controlada em que os critérios de qualidade não são estabelecidos pelos indivíduos. A propósito, vale reconhecer que a base de pensamento da administração por objetivos e da gestão participativa articulada por Drucker (2010), e demais autores neoclássicos, está centrada na ideia de autonomia controlada. Ademais, os estudos clássicos de Etzioni (1973) acerca das “organizações complexas”, bem como as pesquisas do Grupo de Aston (MINDLIN, 1976) há tempo observaram e esboçaram a dinâmica de flexibilização com uma tipologia de organizações burocráticas.

Diante disso, entendemos ser importante que investigações futuras levem em conta a possibilidade de que a flexibilização organizacional e o distanciamento do tipo ideal burocrático podem constituir formas limitadas de buscar entender e caracterizar organizações alternativas. Principalmente quando se pondera que eventuais distinções na forma não alteram a essência do modo de dominação. Antes, podem funcionar como uma forma de camuflagem da dominação burocrática. Em outras palavras, reforçamos o argumento da autora supracitada que algumas características atribuídas a organizações alternativas podem confundi-las com a *burocracia flexível* (ou pós-burocrática). Nestes termos, o que à primeira vista pode parecer alternativo, não passaria da velha burocracia adaptada ao contexto social vigente, fundamentada em formas de controle mais sutis e eficazes para garantir a reprodução das premissas do modelo dominante (PAES DE PAULA, 2002). Sobretudo, o argumento de Paes de Paula nos ajuda a aprimorar o pensamento de que parâmetros relacionados à burocracia como tipo ideal (ou seja, a sua forma mais pura) do tipo “centralizado *versus* distribuído”, podem não ser bastantes para diferenciar organizações convencionais e alternativas.

A segunda vertente de distinção entre o convencional e o alternativo identificado nos estudos da área considera que o primeiro se definiria como uma expressão da razão técnica (instrumental) e seu alinhamento aos pressupostos do sistema capitalista. Enquanto as organizações alternativas seriam expressões de outras formas de racionalidade ou mesmo de bases de ação não racionais (tais como afetivas ou tradicionais) e, portanto, não alinhadas aos pressupostos de acumulação e propriedade que definem o modo de produção capitalista.

Em face da complexidade envolvida na construção do argumento que alinha o convencional ao sistema de capital e o alternativo às premissas anti-capitalistas, somos convidados a considerar que, de um lado, uma organização pode ser tecnicamente burocrática, porém, contrapor-se à acumulação progressiva de capital. De outro, uma organização pode ser minimamente burocratizada, mas reforçar as premissas capitalistas. Em outras palavras, nos parece relevante que reconheçamos que o organizar burocrático não é exclusividade do sistema de produção capitalista.

Apesar da burocracia ser uma forma de organização que se tornou dominante no contexto do capitalismo, para atender aos interesses do capital, harmonizar as tensões entre capital e trabalho e manter a alienação do trabalhador (PAES DE PAULA, 2002; FARIA; MENEGETTI, 2011), a burocracia, por sua superioridade técnica, encontra sua expressão plena no socialismo (ELLUL, 1968). Deste modo, é fundamental reconhecer que o modo de organizar burocrático não se relaciona apenas ao modo de produção capitalista, mas pode ser apropriado por modos distintos e até mesmo anticapitalistas. É o caso, por exemplo, das organizações terroristas, Al-Qaeda e o Estado Islâmico investigadas por Meneghetti (2018). Segundo ele, estas organizações apresentam em sua essência contraposição à lógica dominante do sistema capitalista na medida em que criticam a relação de produção e consumo infinito, além de que, para seus integrantes, o capitalismo se opõe aos valores de vida conforme as interpretações das leis islâmicas. Segundo Meneghetti (2018), essas organizações têm seguidores e colaboradores em todo o mundo e, apesar de contrapor-se ao sistema de acumulação de capital, têm como fundamento estabelecer uma política de terror social, a prática da aniquilação do humano e a instituição do mal operacionalizados em bases organizacionais racionais técnicas. Além disso, o controle que a organização exerce sobre o

indivíduo ocasiona a perda de sua singularidade (MENEGETTI, 2018) tal como identificado em qualquer organização burocrática.

Portanto, se levarmos em conta a parte da literatura que sugere que a lógica de organização anti-capitalistas seria características de organizações alternativas, seria possível afirmar que, neste quesito, organizações semelhantes às terroristas podem ser consideradas alternativas. Entendemos que essa é uma questão complexa e polêmica que merece maior desenvolvimento. Aqui, serve para nos ajudar a reconhecer os limites de alinhar o alternativo à uma posição organizacional anticapitalista.

A terceira via utilizada para caracterizar organizações alternativas alinha estas aos interesses de "autonomia" e "emancipação" humana. Num primeiro nível de reflexão caberia perguntarmos: a que se referem esses termos? Seria à emancipação de uma estrutura organizacional centralizada de comando e controle, às premissas capitalistas, ou à ambas? Reconhecemos que a busca por autonomia em relação a determinadas premissas capitalistas não necessariamente pode se associar à independência em relação a uma estrutura organizacional centralizada. Desse modo, a busca por autonomia frente à lógica capitalista não necessariamente pode contemplar a libertação frente a outras formas de dominação, entre elas, a centralizada ou a religiosa. Por outro lado, a busca por liberdade frente a formas centralizadoras e rígidas organizacionais pode não corresponder, necessariamente, à uma posição contrária à lógica capitalista.

Esse reconhecimento tem como base a análise do estudo conduzido por Adversi (2018), que comparou duas organizações que buscavam se contrapor ao modelo dominante. Os dois casos estudados na pesquisa apresentaram entendimentos diferentes para o termo autonomia. A autora observou que para os integrantes da primeira organização estudada autonomia se referia à libertação frente às formas de trabalho em estrutura centralizada rígidas de comando e controle. Enquanto que, para a segunda, a autonomia referia-se à liberdade frente ao modo de produção industrial do sistema capitalista. Assim, entendemos que estudos futuros poderiam aprofundar e identificar nuances no sentido atribuído a essas categorias, particularmente importantes aos estudos na área de organizações alternativas.

Em quarto lugar, observamos na literatura nacional, ainda que de forma incipiente, a aproximação de características de organizações alternativas à aspectos afetivos ou não racionais (SERVA, 1993). Dimensões não racionais da ação organizacional são ainda pouco exploradas em detrimento da ênfase na dualidade entre as racionalidades instrumental e substantiva (SERVA, 1993). Boehs e Seifert (2020) investigaram a organização de produção agrícola de 13 famílias em localidades de descendentes de imigrantes no Sul do Brasil. Os resultados do estudo oferecem indícios de que a ação orientada pelo afeto e tradição caracteriza modos diferentes de organizar. No estudo, observaram que as relações afetivas e as práticas produtivas baseadas em tradições assumem papel significativo nos modos de organizar a produção agrícola. Além disso, indicam que estas dimensões estão associadas ao caráter substantivo das relações sociais.

Entretanto, se por um lado, o afeto pode distanciar as organizações dos aspectos racionais, e assim caracterizar modos de organização distintos do dominante, por outro lado, pode também constituir uma forma da manipulação do simbólico e do imaginário. Faria e Meneghetti (2007) observam que no contexto das organizações modernas é comum haver favorecimentos individuais para ganhar o “apoio” dos participantes, bem como o uso de diversos tipos de recompensas, entre elas, a “intimidade” com o superior hierárquico. Assim, na esperança do reconhecimento e de recebimento de afeto, intensifica-se o trabalho. De acordo com os autores a captura dos afetos poderia levar o indivíduo a perder a sua singularidade (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Estas observações nos alertam para o fato de que o afeto não constitui uma dimensão exclusiva das organizações que buscam ser alternativas ao modelo dominante. Sobretudo, pode estar entrelaçado aos aspectos tradicionais e racionais nos mais diversos tipos organizacionais.

Nossa quinta reflexão pondera acerca de um aspecto bem específico atribuído à dinâmica de tomada de decisão em organizações alternativas: o consenso. Ao considerar essa questão ponderamos que, na mesma medida em que o desalinhamento ao sistema de produção capitalista não seria suficiente para definir a organização alternativa, o alinhamento com a dinâmica de tomada de decisão via consenso também não o seria. Nada impede, por exemplo, a realização do que poderíamos chamar de produção de consenso forçado em uma organização

alternativa. Essa constatação foi observada no estudo de Adversi (2018) ao acompanhar o processo de tomada de decisão em uma organização alternativa. No estudo, observou-se que o processo de tomada de decisão, apesar de aparentemente coadunar-se com a prática do consenso, sendo realizado com base em rodas de discussão e participação coletiva, não admitia cursos de ação não coerentes com as crenças e visões do líder da organização. Membros não alinhados tipicamente se desligavam ou eram desligados da organização.

Em nossa visão a ausência de consenso no processo de tomada de decisão não necessariamente retira o caráter alternativo de uma organização, mas chama a atenção para o fato de que o consenso não necessariamente define o processo de tomada de decisão em organizações alternativas. Ao investigar a organização do trabalho artesanal, Hernandez (2016) observou que, apesar de em inúmeras circunstâncias este modo de organização não se alinhar à dinâmica de produção convencional, o processo de tomada de decisão seguia curso significativamente autoritário e dependente da figura do mestre-artesão.

Além disso, é importante reconhecer que decisões coletivas obtidas por meio de consensos podem limitar caminhos possíveis para além daqueles que foram consensuados, pois impõem decisões únicas e excluem a possibilidade das pessoas explorarem os caminhos que não obtiveram consenso.

Em face dessas observações acreditamos que avanços nesse campo demandam maiores investigações em organizações alternativas que exploram formas diferentes de tomada de decisão, não se limitando ao consenso. Organizações tradicionais como as comunidades indígenas, faxinalenses, quilombolas, entre outras poderão nos ajudar a entender melhor essas dinâmicas.

Em sexto lugar consideramos a caracterização de organizações alternativas como espaços autogestionários de economia solidária. A multitude e diversidade das organizações que se apresentam como de economia solidária, e fundamentada na lógica da autogestão, por si só demandam maiores investigações a fim de averiguar em que medida estas representam uma forma de resistência às organizações dominantes desafiando o *status quo*, ou se apenas

constituem aparência alternativa, mas com essência alinhada, e de inclusão, ao paradigma econômico dominante. Essa observação tem como referência estudos críticos que denunciam que a aparência alternativa pode, na realidade, constituir reprodução de premissas e práticas de organizações dominantes.

Quanto às organizações de economia solidária, por exemplo, o estudo de Paes de Paula *et al.* (2011) identifica duas principais vertentes. Uma delas, defendida por autores como Coraggio (2000), Gaiger (2000) e Razeto (1999), refere-se à possibilidade de geração e renda, desvinculada das propostas políticas. A outra vertente, estudada por autores como Singer (2002), Candeias (2005), França e Laville (2004) e Mance (1999), refere-se à proposta que procura novas formas de se relacionar com o mundo, buscando a ruptura com os valores e práticas que orientam o modo de vida capitalista. Paes de Paula (*et al.*, 2011), conclui que, para que a economia solidária se constitua uma resistência ao modelo dominante, necessita de mais do que alternativas de estruturas organizacionais, necessita de uma transformação de imaginário, ou seja, modificar o conjunto de crenças, valores e expectativas, pois só assim haveria uma efetiva transformação social.

Quanto às organizações autogestionárias, Faria (2017) alerta que essas podem facilmente se confundir com novas formas capitalistas de organização e produção.

Na próxima seção apresentamos nossas considerações finais acerca das características de organizações alternativas em relação ao modo de organização convencional e possibilidade de estudos futuros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste estudo buscamos refletir acerca das características de organizações convencionais e alternativas a partir das publicações brasileiras da área.

Primeiro, argumentamos que ao tratar a burocracia como característica de organizações convencionais, e, portanto, base de comparação para as organizações alternativas, é importante levar em consideração que ela pode ser concebida tanto como tipo ideal de estrutura, mas também como forma de dominação técnica (categoria histórica). Reconhecemos

que existe certa ênfase no campo no favorecimento de discussões orientadas pelo primeiro. Diante disso, lembramos que como forma de dominação técnica, a burocracia não é imutável, mas têm natureza dinâmica. Logo, algumas das características atribuídas às organizações alternativas podem e são apropriadas pela organização técnica dominante, podendo assim, tornar inviável a indicação dessas características como parâmetros de diferenciação entre esses dois tipos organizacionais (convencionais e alternativas).

Segundo, indicamos a possibilidade de tratar a técnica burocrática e os pressupostos capitalistas em categorias separadas uma da outra. Terceiro, chamamos a atenção para o fato de que a busca por autonomia frente a formas centralizadoras e rígidas organizacionais pode não corresponder, necessariamente, uma contraposição à lógica capitalista, da mesma forma que, autonomia frente à lógica capitalista pode não contemplar a liberdade diante de outras formas de dominação.

Quarto, mencionamos a consideração de cautela na indicação da afetividade como característica de organizações alternativas, pois essa pode ser facilmente confundida com o termo “captura dos afetos” utilizado para se referir à manipulação do simbólico e do imaginário em organizações convencionais.

Quinto, mencionamos que a tomada de decisão por meio do consenso, tida como melhor opção em organizações alternativas, não seria suficiente para caracterizar esse tipo organizacional. Além disso, existem evidências que alguns tipos de organizações alternativas têm processo de tomada de decisão que não se adequam à dinâmica do consenso, mas às lógicas mais autoritárias. Por último, observamos que ao considerar a economia solidária como um tipo de organização alternativa, cabe indicar que há no mínimo duas vertentes de entendimento acerca desse termo.

As considerações elaboradas neste ensaio revelam as complexidades e dificuldades inerentes aos estudos na área. Ademais, é fundamental reconhecer que as investigações conduzidas na área desenvolvem argumentos e perspectivas analíticas que se fundamentam em bases teóricas e epistemológicas distintas, e nem sempre conciliáveis. Notadamente, a questão terminológica que enfatizamos, ainda que evidencie as complexidades inerentes à pesquisa acerca das organizações alternativas, nem sempre deixa explícita as diferentes nuances de posicionamento epistemológico de seus autores. A este respeito acreditamos, em

primeiro lugar, que a possibilidade de avanço na área demanda maior diálogo acerca das bases de análise do fenômeno organizacional em estudo. Nesse sentido, esta investigação se posiciona como um convite à reflexão coletiva no campo, considerando tanto sua complexidade como multiplicidade de expressões.

Em segundo lugar, sabemos que existe no campo estudado uma discussão recorrente a respeito da possibilidade ou impossibilidade de alternativa no sistema de Capital. Notadamente, o viés marxista clássico dificulta pensar em modos alternativos de organizar porque questiona a possibilidade de superação do sistema de capital em uma dimensão microssocial. Sob essa perspectiva, organizações alternativas constituem ilusões ou falsas manifestações de contra-hegemonia, que acabam por ser cooptadas pelo Capital. Reconhecemos que nosso estudo não discute essa questão. Nesse momento, nossa preocupação se posiciona em um momento anterior: de reconhecimento e exploração ampla do campo. Não por menos, entendemos que esse impasse epistemológico deverá ser enfrentado. Neste momento, reconhecemos nossas limitações para fazê-lo com a profundidade requerida.

Deste modo, cabe concluir que a revisão bibliográfica e terminológica subjacente às investigações de organizações convencionais e alternativas não estará completa, sem a relevante e necessária discussão epistemológica que informam os estudos na área. Contudo, a partir das contribuições apresentadas aqui, convidamos estudos futuros a, junto conosco, se debruçaram sobre tal questão, a fim de avançarmos no conhecimento teórico do campo.

## **REFERÊNCIAS**

ADVERSI, Laira G. Organizações não convencionais: um estudo comparativo de casos. Dissertação (mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, p. 173. 2018.

ANDION, Carolina. A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.

BARCELLOS, Rebeca M.R; DELLAGNELO, Eloise Helena L. Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 1, p. 1-16, 2013.

BARCELLOS, Rebeca M.R; DELLAGNELO, Eloise Helena L; SALLES, Helena K. Práticas organizacionais e o estabelecimento de lógicas de equivalência: o circuito fora do eixo à luz da teoria política do discurso. **Revista de Administração**, v.49, n.4, p.684-697, 2014.

\_\_\_\_\_. Reposicionando conceitos: a organização fora dos eixos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 1, p. 10-21, 2017.

BOEHS, Carlos Gabriel; SEIFERT, Rene E. Para além da racionalidade: outras dimensões da ação entre organizações familiares de produção agrícola: uma discussão a partir da realidade de famílias de agricultores no sul de Santa Catarina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 58, n. 3, 2020.

BOTELHO, Louise. L. R.; CUNHA, Cristiano J. C. A.; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

CANDEIAS, Cezar. Economia solidária, desenvolvimento local e capital social: a construção de círculos virtuosos. **Economia solidária e autogestão: ponderações teóricas e achados empíricos**. In: CANDEIAS, Cezar N B; MACDONALD, José B; MELO NETO, José F (orgs.), Maceió, Ed.Ufal, Brasil, 2005.

CASAGRANDE, Lucas; CÂMARA, Guilherme D. Liberdade e convivialidade como práticas contra hegemônicas nas zonas autônomas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 5, n. 3, 115-128, 2011.

CHIESA, Carolina D; CAVEDON, Neusa R. Elementos Anarquistas no Cotidiano de Uma Organização Contemporânea: o Caso da Casa da Cultura Digital de Porto Alegre. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 1, 2015. p 11-23

COELHO, Kellen S; DELLAGNELO; Eloise H.L; KANITZ, Amarildo F. As práticas organizativas do distrito de ratones na resistência à proposta de plano diretor “participativo” feita pela prefeitura de Florianópolis, à luz da teoria política do discurso. **Organizações & Sociedade**, v.19, n.61, p. 333-355, 2014.

CORAGGIO, José L. Questões debatidas. In: KRAYCHETE, Gabriel.; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz. **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, p.133-141, 2000.

COSTA, Pedro A.; CARRION; Rosinha M. Situando a economia solidária no campo dos estudos organizacionais. **Otra economia**, v.3, n.1, p. 6-20, 2009.

COSTA, Pedro A.; SEIFERT, Rene E.; MEIRA, Fabio B.; HOCAYEN-DA-SILVA, Antonio J. Provocações epistemológicas, teóricas e metodológicas a partir de experiências empíricas de organizações alternativas e contra hegemônicas. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v.5, n. 13, p. 77-495, 2018.

DRUCKER. Peter. **The practice of Management**. HarperCollins, 2010.

ELLUL, Jacques. **A técnica e o desafio do século**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo Atlas, 1973.

FARIA, José H. Autogestão, Economia Solidária e Organização Coletivista de Produção Associada: Em Direção ao Rigor Conceitual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 629-650, 2017.

FARIA, José H. de; MENEGHETTI, Francis K. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: FARIA, J. H. de (coord). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, p. 278-299, 2007.

\_\_\_\_\_. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.5, 2011.

FRANÇA, G. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas**, v.7, n.1, 155-174. 2007.

FRANÇA F.; LAVILLE J. **A economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2004.

GAIGER, Luiz I. Questões debatidas. Questões debatidas. In: KRAYCHETE, Gabriel.; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz. **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, p.133-141, 2000.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução: Ivo Storniolo. São Paulo: Idéias & letras, 2007.

HERNANDES, Cláudio A. A organização do trabalho artesanal e a questão do não-crescimento (Tese). Programa de mestrado e doutorado em administração, Universidade Positivo, 2016.

MANCINI, Euclides A. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MEIRA, Fábio B. Organização Liminar: A Emergência De Organizações No Capitalismo Hardcore – Notas Sobre O Movimento Ocupar. **Revista Pensamento & Realidade**. v. 28 n. 2, 2013.

\_\_\_\_\_. Entre modelos e figuras: o problema da transição nas empresas assumidas por trabalhadores. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 9. n. 2, p. 301 - 326, 2011.

MENEGHETTI, Francis K. Organizações Totalitárias: Modus Operandi e Fundamento. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 22, n. 6, pp. 841-858, 2018.

MINDLIN, Sergio. Dependência interorganizacional e estrutura intra-organizacional: um exame da pesquisa do grupo Aston. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 1, 1976.

MISOCZKY, Maria C. Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In: MISOCZKY, Maria C; FLORES, Rafael K; MORAES, Joysi (org). **Organização e práxis libertadora**. Porto Alegre: Dacasa Editora. 2010.

MISOCZKY, Maria C; FLORES, Rafael K ; BÖHM, Steffen. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **Revista Organizações & Sociedade**, v.15 - n.45, 2008.

MORAES, Joysi. Self-management as a tool to organize counter-hegemony. **Revista Organizações & Sociedade**, v.17, n.55, p. 585-604, 2010.

MOTTA, Fernando. Maurício Tragtenberg: Desvendando Ideologias. **Revista de Administração de Empresa**. v. 41, n. 3, 2001.

OLIVEIRA, Josiane S; CAVEDON, Neusa. As tramas políticas emocionais na gênese de processos organizativos em uma organização circense. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 61-78, 2015.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e as burocracias flexíveis. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, 2002.

PAES DE PAULA, Ana Paula; TOLEDO, Daniel; CALBINO, Dimitri; TARABAL, Fernanda; MASCARENHAS, Leonardo; BARRETO, Raquel. A Economia Solidária e a Questão do Imaginário: Em Busca De Novas Perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v.18, n.57, p. 323-333, 2011.

PARKER, Simon; PARKER, Martin. Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies. **Human Relations**, v. 70, n.11, p.1366-1387, 2017.

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

RAZETO, Luis. Economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, Moacir; GUTIERREZ, Francisco. (Org.). **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, p. 34-58, 1999.

ROTSCHILD-WHITT, Joyce. The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models. **Revista Americana de Sociologia**. v. 44, n. 4, p. 509-527, 1979.

SEIFERT, Rene E; VIZEU, Fábio. Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial? **Revista de Administração Contemporânea**. v. 19, n.1, p. 127-141, 2015.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresa**. v. 33, n.2, p. 36-43, 1993.

SINGER, Peter. **Introdução a economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

TURETA, César; ARAÚJO, Bruno F. V. B. Escolas de samba: Trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 111-129, 2013.

VIEIRA, Marcelo. M.F; DARBILLY, Leonardo. V.C; BARROS, Denise F. O fenômeno da empresarização e a busca por alternativas na produção, comercialização e distribuição da música no Brasil como formas de resistência. **Organizações & Sociedade**, v.19, n.61, p. 333-355, 2012.

VIZEU, Fabio; SEIFERT, Rene E; HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio J. Non-capitalist organizations in Latin America: lessons from the Brazilian Faxinal grassroot community. **Cadernos EBAPE. BR**, v 13, n 2, 2015.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982

WOOD Jr, Thomaz. Organizações Híbridas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 50 n. 2, p. 241-247, 2010.

ZILIO, Lara B; BARCELLOS, Rebeca M.R; DELLAGNELO, Eloise H.L; ASSMANN, Selvino J. Organizações contra hegemônicas e a possibilidade de redescoberta da política na modernidade: uma contribuição a partir do pensamento de Hannah Arendt. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, p.789-803, 2012.

**Submetido em 20/10/2021**  
**Aprovado em 18/08/2022**

Agradecimento ao CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico: 433438/2018-5 e à CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: 1614729