

Organizações alternativas: reflexões e possibilidades de estudos futuros

LAIRA GONÇALVES ADVERSI

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

RENE EUGENIO SEIFERT

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

CAPES (1614729) CNPQ (433438/2018-5)

ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS: REFLEXÕES E POSSIBILIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

RESUMO: Esta pensata tem o objetivo de compreender e refletir acerca das características das organizações alternativas apontadas pelas publicações brasileiras, com intuito de indicar possibilidades de estudos futuros para a área. Como resultado, entre as perspectivas de investigações futuras, primeiro, indicamos a necessidade de tratar a técnica burocrática e os pressupostos capitalistas em categorias separadas uma da outra. Outrossim, sugerimos que a busca por emancipação e autonomia frente a formas centralizadoras e rígidas organizacionais não corresponde, necessariamente, à contraposição à lógica capitalista, da mesma forma que, emancipação e autonomia frente ao modo capitalista pode não contemplar a libertação de outras formas de dominação. Além disso, recomendamos cautela na indicação da afetividade como característica de organizações alternativas, pois pode ser facilmente confundida com o termo “captura dos afetos” utilizado para se referir à manipulação do simbólico e do imaginário em organizações convencionais. Ademais, ponderamos que o status do "consenso", tido como melhor forma de tomada de decisão em organizações alternativas, vem sendo questionado.

Palavras-chave: Organizações alternativas. Organizações convencionais. Práticas organizativas.

1 INTRODUÇÃO

O tema das organizações alternativas vem despertando interesse dos pesquisadores na atualidade. Segundo Barcellos e Dellagnelo (2013, p. 8), essas organizações “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), organizações contra-hegemônicas (ZILIO, BARCELLOS, DELLAGNELO E ASSMANN, 2012; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; MORAES, 2010), organizações não convencionais (VIZEU, SEIFERT E HOCAYEN-DA-SILVA, 2015; CHIESA E CAVEDON, 2015), organizações alternativas (MISOCZKY, FLORES E BÖHM, 2008; BARCELLOS, DELLAGNELO E SALLES, 2014a; 2014b; 2017; VIEIRA DARBILLY E BARROS, 2012; COELHO, DELLAGNELO E KANITZ, 2014), organizações não capitalistas (VIZEU, et al., 2015), organizações alternativas (BARCELLOS et al., 2013; MEIRA, 2011) organizações anti-hegemônicas (MEIRA, 2013), entre outras nomenclaturas.

Reconhecendo que não há precisão nos termos que definem essas organizações, adotamos o termo “organizações alternativas” para nos referirmos a esse tipo organizacional. Consideramos que esses termos são mais abertos e abrangentes permitindo aceitar a diversidade e convivência de diferentes organizações. Em paralelo, utilizamos o termo “organizações convencionais” para tratarmos das organizações representantes do modo dominante organizacional.

Barcellos, et al. (2017), fundamentando-se em Böhm (2006), afirmam que as organizações alternativas são ignoradas pela tradição dos estudos organizacionais por não serem enquadradas pelo conceito de organização gerencialista, empresas de locais de trabalho e entidade formal.

De forma ampla, as publicações no campo sugerem que essas organizações se fundamentam na possibilidade de se contrapor ao modo de organizar dominante na modernidade, não se submetendo à sua lógica (COSTA, SEIFERT, MEIRA E HOCAYEN-

DA-SILVA, 2018; PARKER E PARKER, 2017; RODGERS, PETERSEN E SANDERSON, 2016; BARCELLOS, et al., 2014a, 2014b, 2017; ROTHSCCHILD-WHITT, 1979). Para Misoczky, et al. (2010) as organizações alternativas constituem possibilidades de libertação, emancipação e transformação social.

A importância da temática das organizações alternativas para o campo dos estudos organizacionais ocorre pois, como argumentam Laclau e Mouffe (2001 apud BARCELLOS, 2012, p.23), “nenhuma hegemonia consegue dar conta de toda a realidade social”. Böhm (2006), em convergência, afirma que o modelo dominante está acompanhado por forças de subversão e resistência. E para Schreven, Sverre, Svensson (2008) é importante reconhecer que existem muitas formas de organizar a vida social diferente do modo dominante. Além disso, de acordo com Misoczky e Vecchio (2006) necessitamos considerar as “organizações que experimentam formas não gerenciais de convivência [...] para alimentarmos nossas reflexões teóricas [...] como uma contribuição para novos agenciamentos [...]”.

Assim, despertam-nos o interesse, os estudos dessas organizações que, parecem apontar novos caminhos e possibilidades. Porém para compreendê-las entendemos a necessidade de paralelamente abordar o parâmetro de comparação dessas organizações, ou seja, as organizações convencionais.

Diante disso, com intuito de identificar oportunidades de pesquisas sobre a temática das organizações alternativas, esta pensata tem o objetivo compreender e refletir acerca das características das organizações alternativas apontadas pelas publicações brasileiras, para indicar possibilidades de estudos futuros para a área.

Este estudo contribui para o campo estudado ao apontar possibilidades de pesquisa para alcance de esclarecimentos na área. Assim, primeiro, indica que ao tratarmos de burocracia como característica de organizações convencionais, e, portanto, base de comparação para as organizações alternativas, temos que levar em consideração que ela pode ser concebida de duas formas: i) dominação técnica (categoria histórica) e ii) tipo ideal de estrutura. Além disso, lembra que algumas das características atribuídas às organizações alternativas são apropriadas pelo modelo dominante, podendo assim, tornar inviável a indicação dessas características como parâmetros de diferenciação entre esses dois tipos organizacionais.

Segundo, indica a necessidade de tratar a técnica burocrática e os pressupostos capitalistas em categorias separadas uma da outra. Terceiro, chama a atenção para o fato de que a busca por emancipação e autonomia frente a formas centralizadoras e rígidas organizacionais não corresponde, necessariamente, à contraposição à lógica capitalista, da mesma forma que, emancipação e autonomia frente ao modo capitalista pode não contemplar a libertação de outras formas de dominação. Quarto, comenta que ao considerar a economia solidária como um tipo de organização alternativas, é necessário considerar que há no mínimo duas vertentes de entendimento acerca desse termo. Quinto, considera a cautela na indicação da afetividade como característica de organizações alternativas, pois pode ser facilmente confundida com o termo “captura dos afetos” utilizado para se referir à manipulação do simbólico e do imaginário em organizações convencionais. Sexto, pondera que o status do "consenso", tido como melhor forma de tomada de decisão em organizações alternativas, vem sendo questionado.

Em considerações finais, salientamos a impossibilidade de existir uma organização que seja alternativa em sua completude. Por último, mencionamos que organizações com a mesma nomenclatura podem se diferenciar entre elas devido ao modo de organizar, portanto, generalizações merecem ser olhadas com cautela.

O artigo está organizado em cinco seções, sendo a primeira delas, esta introdução. A segunda seção apresenta a literatura acerca das características de organizações convencionais e características e tipo de organizações alternativas. A terceira parte apresenta reflexões, em formato de discussões, acerca da literatura abordada, com intuito de indicar possibilidades de estudos futuros. A última parte tece as considerações finais.

2. ORGANIZAÇÕES CONVENCIONAIS E ORGANIZAÇÕES ALTERNATIVAS

Com base na literatura nacional sobre o tema das organizações alternativas, buscamos publicações da área de administração que: 1) intentaram comparar os dois tipos organizacionais (convencionais e alternativas) e 2) apresentaram, de forma clara, características tanto de organizações convencionais quanto de organizações alternativas (mesmo sem a intenção explícita de estabelecer uma base de comparação). Assim, abordaremos oito publicações, ao longo desta seção, com intuito de compreender as características de organizações convencionais e de organizações alternativas.

2.1 Características de Organizações Convencionais

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

A publicação de Misoczky, et al. (2008) menciona que as características de organizações convencionais 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 hegemônica (convencional) é a ideologia 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 convencional.

Para Vieira, et al. (2012), as organizações convencionais 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 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 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, et al. (2014) indicam que as organizações convencionais 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” (COELHO, et al., 2014, p.140).

Para Chiesa e Cavedon (2015), as organizações convencionais 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. Os autores 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.

A seção seguinte apresentará as características das organizações alternativas.

2.2 Características e tipos de Organizações Alternativas

Um dos estudos pioneiros sobre a temática das organizações alternativas no Brasil é realizado por Serva (1993). 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, autorealização e concretização das potencialidades humanas.

O estudo de Misoczky et al. (2008) menciona os seguintes características componentes de organizações alternativas: processos autogestionários, horizontalidade, autonomia, emancipação, participação direta, 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, pois baseia seus princípios em liberdade e convivialidade. Refere-se à doutrina que defende a sociedade estatal, onde todos fazem parte do suposto Estado além da destruição do Estado e seu aparato burocrático tal como os conhecemos. 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, et al. (2012) adotar uma alternativa ao modelo dominante significa resistência. Esses autores indicam as seguintes características para as organizações desse tipo: 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: 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 e participação diretas nas decisões.

Barcellos e Dellagnelo (2013) mencionam que as organizações alternativas 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 autorealização, 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 et al. (2014) a organização alternativa é a “totalidade da emancipação do homem na esfera do trabalho por meio de um novo organizar” (COELHO, et al., 2014, p.136). As autoras apontam as seguintes características para essas organizações: imprevisto, 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. 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 esses autores, 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, autonomia, autorealização, 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 E CÂMARA, 2011), espaços de cultura digital (CHIESA E CAVEDON, 2015), movimentos sociais (VIEIRA et al, 2012; COELHO et.al., 2014; MISOCZKY et al., 2008), organizações de lutas e ativismo social (MISOCZKY et.al., 2008; ZILIO, et al., 2012), ações coletivas (COELHO et al, 2014), coletivos e organizações da sociedade civil, (BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013), escolas e espaços terapêuticos (SERVA, 1993), comunidades tradicionais e faxinais (SEIFERT, VIZEU E HOCAYEN-DASILVA, 2015), pequenas empresas (SEIFERT E VIZEU, 2015), gestão social (ZILIO, et al., 2012) e organizações autogestionárias (BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; BARCELLOS, et.al, 2014; CHIESA E CAVEDON, 2015; ZILIO, et al., 2012, MISOCZKY, et al., 2008; MORAES, 2010).

O estudo de Barcellos et al. (2017) menciona alguns exemplos de organizações alternativas, a saber: a organização circense (OLIVEIRA E CAVEDON, 2015), escolas de samba (TURETA E ARAÚJO, 2013), organizações híbridas (WOOD, 2013), economia solidária (ANDION, 2005; COSTA E CARRION, 2009; FRANÇA, 2007; PAULA et al., 2011; MEIRA, 2013). Ademais, Meneghetti (2018), ao estudar as organizações terroristas Al-Qaeda e o Estado Islâmico, as identifica como “não convencionais”. Nesse caso, as organizações terroristas podem ser exemplo de organização alternativa.

2.3 Considerações acerca das características de Organizações Convencionais e de Organizações Alternativas

As características mencionadas para as organizações convencionais e alternativas são diversas e variadas. Para os dois tipos organizacionais, ocorre que, ora umas características complementam as outras, ora há consenso com relação a indicação dos atributos. Por isso, torna-se inviável tentar sintetizar e discutir tudo nesta pensata. Entretanto, a seguir, destacamos algumas características que serão debatidas nas seções posteriores.

Em destaque, temos as seguintes características de organizações convencionais, a saber: burocracia (SERVA, 1993; ZILIO, et al., 2012; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; COELHO, et al., 2014; CHIESA E CAVEDON, 2015), hierarquia (MISOCZKY, et al., 2008; ZILIO, et al., 2012; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; COELHO, et al., 2014; CHIESA E CAVEDON, 2015), comando, controle, autoridade, centralização das decisões e verticalização da estrutura (BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013), cadeia de autoridade (COELHO, et al., 2014), heterogestão, autoridades, ordem pela centralização de um governo, rigidez, autoridades dominadoras (CHIESA E CAVEDON, 2015), gerencialismo (COELHO, et al., 2014; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013), pressupostos capitalistas, entre eles, neoliberalismo, eficiência, lógicas capitalistas (rendimento e capital dinheiro), obtenção de lucro (MISOCZKY, et al., 2008; VIEIRA et al., 2012), empresarização (VIEIRA et al., 2012; COELHO, et al., 2014)

Em proeminência, observamos as seguintes características de organizações alternativas, a saber: autogestão (MISOCZKY et al., 2008; CHIESA E CAVEDON, 2015), horizontalidade, pouca ou nenhuma hierarquia (MISOCZKY et al., 2008; ZILIO, et al., 2012; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; CHIESA E CAVEDON, 2015; CASAGRANDE E CÂMARA, 2011), participação (MISOCZKY et al., 2008; ZILIO, et al., 2012; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; CHIESA E CAVEDON, 2015), autonomia (MISOCZKY et al., 2008; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; CHIESA E CAVEDON, 2015), emancipação (MISOCZKY et al., 2008; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; VIEIRA, et al., 2012; COELHO et al., 2014), flexibilidade (COELHO et al., 2014), confiança, comprometimento, fidelidade e amizade

(COELHO, et al., 2014; CHIESA E CAVEDON, 2015), colaboração, coletivismo e cooperativismo (CASAGRANDE E CÂMARA, 2011; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; CHIESA E CAVEDON, 2015), resgate da condição humana e afetividade (SERVA, 1993) e consensos (ZILIO, et al., 2012; BARCELLOS E DELLAGNELO, 2013; CASAGRANDE E CÂMARA, 2011). A economia solidária, juntamente com os espaços autogestionários (exemplos de organizações alternativas) também serão comentados na seção seguinte.

A próxima seção apresentará as reflexões acerca das publicações abordadas.

3. DISCUSSÕES

As reflexões acerca das publicações estudadas serão apresentadas, em formato de discussões, com intuito de indicar possibilidades de pesquisas futuras sobre a temática das organizações alternativas. Uma seção será dedicada exclusivamente à primeira discussão, que se refere à Burocracia. As demais reflexões serão apresentadas na seção posterior.

3.1 A Burocracia como base de comparação entre Organizações Convencionais e Alternativas

Há unanimidade na literatura quanto à indicação da burocracia como característica de organizações convencionais. Assim, cabe dedicar uma seção para comentários acerca desse atributo.

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; PAULA, 2002).

A **burocracia como forma de dominação**, está sujeita a adaptações aos contextos sociais, mas mantêm 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 é 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.

Assim, algumas das características das organizações coletivistas do estudo de Rothschild-Whitt (1979) afastam-nas do tipo ideal de estrutura burocrática, porém, podem apresentar a forma burocrática de dominação, por apresentarem características semelhantes ao tipo burocrático flexível. Assim, inferimos apoiados em Paes de Paula (2002), que as organizações coletivistas de Rothschild-Whitt (1979), mesmo que se afastem da estrutura burocrática, em seu

tipo ideal, não necessariamente se eximem de serem constituídas, na sua essência, por elementos da dominação burocrática, isto é, em sua forma flexível.

Achamos relevante trazer o estudo de Rothschild-Whitt (1979) para a discussão devido aos pontos de contato com as publicações nacionais. Além de fundamentar os estudos de Servas (1993), a base de comparação entre os tipos organizacionais usada pela autora assemelha-se a aquelas encontradas na literatura nacional atual. Além disso, vimos que a estruturação proposta por Rothschild-Whitt (1979) foi usada em trabalhos de dissertações recentes.

O quadro 1, apresenta a base de comparação utilizada por Rothschild-Whitt (1979), para diferenciar as organizações *coletivistas* das organizações burocráticas.

Quadro 1. Comparação entre organizações burocráticas e coletivistas.

Categories	Organizações Burocráticas	Organizações Coletivistas
1. Autoridade	A Autoridade reside em indivíduos por virtude da incumbência no cargo e / ou experiência. Organização hierárquica de escritórios. A conformidade é com regras fixas universais, que são implementadas pelos operadores de escritórios.	A autoridade reside na coletividade como um todo; caso haja é delegada, temporária e sujeita a recall. A conformidade é com o 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 ad hoc; 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	Ideal de comunidade. As relações devem ser holísticas, personalistas e de valor em si mesmos.	Ideal de impessoalidade. As relações devem ser baseadas em funções, segmentadas e instrumentais.
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. Incentivo. (Compensação)	Os incentivos remuneratórios são primários.	Incentivos nominais e solidários são primários; incentivos materiais são secundários
7. Estratificação Hierárquica	Inexistente, igualdade, limitada pelo coletivo. Distribuição isomórfica de prestígio, privilégio e poder; isto é, recompensas diferenciais por cargo; hierarquia justifica a desigualdade.	Igualitário; os diferenciais de recompensa, caso exista, são estritamente limitados pela coletividade.

8. Diferenciação e Especialização	8.1 Divisão máxima do trabalho: dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de desempenho. 8.2 Especialização máxima de cargos e funções; papéis segmentares. A perícia técnica é realizada de maneira excitante: ideal para o especialista especializado.	8.1 Divisão mínima do trabalho: a administração é combinada com tarefas de desempenho; divisão entre intelectual e manual trabalho é reduzida. 8.2) Generalização de cargos e funções; papéis holísticos. Desmistificação da perícia: ideal do faz-tudo amador.
-----------------------------------	--	--

Fonte: Rothschild-Whitt (1979).

Ao utilizar o tipo ideal de estrutura, conforme usado por Rothschild-Whitt (1979), como parâmetro para informar se uma organização é burocrática, há a impressão de que as organizações estão se desburocratizando e tornando-se mais democráticas. Porém, o que pode estar ocorrendo são adaptações, das formas burocráticas de dominação, ao novo contexto social (PAES DE PAULA, 2002).

Rothschild-Whitt (1979), por exemplo, menciona como característica da burocracia, 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 (2002), baseando-se em Weber, 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. Nesta direção, 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. Assim, o comportamento das pessoas pode revelar a introjeção de normas sociais não formalizadas.

A literatura brasileira, em alguns momentos, parece se aproximar da abordagem de Rothschild-Whitt (1979) para comparar organizações convencionais e alternativas. Nesses estudos nacionais, há uma sugestão de 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, autonomia *versus* controle, autoexpressão *versus* padronização, etc. Assim, aparecem na literatura algumas características de organizações alternativas, a saber: horizontalidade, processos autogestionários, participação em tomadas de decisão, flexibilidade, autonomia, entre outros. Porém cabe atentar que existe a possibilidade de que a participação em processos decisórios seja controlada (PAES DE PAULA, 2002).

Além disso, 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.

Assim, de forma sintetizada, reforçamos que algumas características de organizações alternativas podem confundi-las com a *burocracia flexível* (ou pós-burocracia), ou seja, a velha burocracia adaptada ao contexto social vigente, em que as formas de controle são mais sutis e eficazes para garantir a reprodução das premissas do modelo dominante (PAES DE PAULA, 2002).

Portanto, ressaltamos que parâmetros relacionados à burocracia como tipo ideal ou do tipo “centralizado *versus* distribuído”, podem não ser suficientes para diferenciar organizações convencionais e alternativas.

A seção seguinte apresentará as demais reflexões desta pensata.

3.2 Discussões complementares

A segunda discussão, ainda considerando resquícios da seção anterior, elenca que a literatura brasileira apresenta como característica do modelo dominante tanto a razão técnica burocracia quanto os pressupostos capitalistas. Contudo, entendemos que há necessidade de tratar-se essas duas composições, em escopos distintos.

Nos termos da Burocracia, uma organização pode ser **tecnicamente burocrática**, porém, contrapor-se à acumulação progressiva de capital ou, ao contrário, pode ser minimamente burocratizada, mas reforçar as premissas capitalistas.

Além disso, apesar da burocracia ser uma forma de dominação concebida no contexto do capitalismo, para atender aos interesses dominantes, harmonizar as tensões entre capital e trabalho e manter a alienação do trabalhador (PAES DE PAULA, 2002; FARIA E MENEGHETTI, 2011), a burocracia, por sua superioridade técnica, de acordo com Ellul (1968), encontra sua expressão plena no socialismo. Assim, verifica-se que, no contexto social atual, a burocracia pode não se relacionar apenas ao modo de produção capitalista, mas pode ser apropriado por modos distintos e até mesmo anticapitalistas.

No que tange aos **pressupostos capitalistas**, considerar apenas o questionamento à acumulação progressiva de capital, pode dar lugar a outros tipos de dominação tão envolventes e contraditórios quanto o modelo criticado.

De acordo com Meneghetti (2018), as organizações terroristas, Al-Qaeda e o Estado Islâmico, por exemplo, apresentam contraposição à lógica dominante do sistema de capital e crítico à relação produção consumo infinito e, além disso, para seus integrantes, o capitalismo opõe-se aos valores de vida conforme as interpretações das leis islâmicas¹⁸. Segundo o autor, 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. Além disso, o controle que a organização exerce sobre o indivíduo ocasiona a perda de sua singularidade (MENEGHETTI, 2018).

Por conseguinte, é importante reconhecer que a supressão da singularidade humana pode fazer-se presente tanto em organizações orientadas para acumulação progressiva de capital quanto em organizações que se contrapõem à essa orientação.

A terceira argumentação comenta que, referente aos termos “**autonomia**” e “**emancipação**” vinculados às organizações alternativas, cabe uma pergunta: a que poderiam se referir esses termos? A uma estrutura organizacional centralizada de comando e controle ou às premissas capitalistas. A busca por autonomia em relação às determinadas premissas capitalistas não necessariamente associa-se à independência em relação a uma estrutura organizacional centralizada. Desse modo, a busca por libertação da lógica capitalista pode não contemplar a libertação de outras formas de dominação. Por outro lado, a busca por liberdade frente a formas centralizadoras e rígidas organizacionais não corresponde, necessariamente, à contraposição à lógica capitalista.

É o que sugere o estudo de Adversi (2018), em uma comparação entre duas organizações que buscam contrapor-se ao modelo hegemônico. Os dois casos estudados na pesquisa apresentaram representações diferentes para os termos autonomia e emancipação. A autonomia para os integrantes da primeira organização refere-se à liberdade frente às formas de trabalho

diário em estrutura centralizada de comando, controle e rigidez. Enquanto que a autonomia encontrada na segunda organização, refere-se à liberdade frente ao modo de produção industrial do sistema capitalista. Cabe mencionar ainda que aqui, nesta pensata, os dois termos (autonomia e emancipação) foram mencionados como similares, porém o aprofundamento da questão levantada necessita levar em conta a diferenciação dos conceitos desses dois termos.

A quarta consideração salienta que alguns espaços de organizações alternativas mencionados na literatura, entre elas, **economia solidária e espaços autogestionários**, carecem ser melhor investigados a fim de averiguar se representam uma resistência às organizações dominantes desafiando o status quo, ou se apenas constituem aparência alternativa, mas com essência alinhada ao paradigma vigente. Essa suposição 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, Toledo, Calbino, Tarabal, Mascarenhas e Barreto (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 confundir-se com novas formas capitalistas de organização e produção.

A quinta exposição lembra que os **aspectos afetivos** são apontados como característicos de organizações alternativas (SERVA, 1993). No entanto, se por um lado, o afeto pode distanciar as organizações dos aspectos racionais legais, diferenciando-as assim do modo organizacional dominante. Por outro lado, esses aspectos afetivos, podem retratar tipos de organizações convencionais, que se utilizam de aspectos da manipulação do simbólico e do imaginário para *captura dos afetos*. Nessas organizações modernas, há favorecimentos individuais para ganhar o “apoio” dos participantes além 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. Além disso, a transferência dos termos da organização para o indivíduo pode levá-lo a perder a sua singularidade (FARIA E MENEGETTI, 2007). Assim, inferimos que o afeto, o reconhecimento e favorecimentos, não são exclusivos das organizações que buscam ser alternativas ao modelo dominante, mas podem estar entrelaçados aos aspectos instrumentais nos mais diversos tipos organizacionais, principalmente no modelo dominante na atualidade.

A sexta reflexão pondera que o status do **consenso** como melhor forma de tomada de decisão vem sendo questionado. As decisões coletivas obtidas por meio de consensos podem limitar os caminhos possíveis àqueles que forem consensuados, pois impõem decisões únicas e exclui a possibilidade das pessoas explorarem os caminhos que não obtiveram consenso. Diante disso, pode ser interessante observar organizações que exploram formas diferentes de tomada de decisão.

A próxima seção apresentará as considerações finais deste estudo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pensata teve o objetivo de compreender e refletir acerca das características das organizações alternativas apontadas pelas publicações brasileiras, com intuito de indicar possibilidades de estudos futuros para a área

Na literatura abordada, embora as conclusões das publicações não tenham sido alvo de comentários, cabe observar que seus resultados, de modo geral, consideram como alternativos, os espaços que, em alguns aspectos distanciam-se do modelo dominante organizacional, mas não necessariamente fogem completamente da lógica convencional. Isso ocorre pois, de acordo com Barcellos et al. (2014, p. 695), organizações “estão inseridas num contexto social mais amplo”. Diante disso, entendemos a impossibilidade de existir uma organização que seja alternativa em sua completude. Nesse caso, por exemplo, a denominação “características organizacionais alternativas”, ou então, ou práticas organizacionais alternativas” seriam mais adequadas do que o termo “organizações alternativas” e suas variantes.

Finalmente, vemos que muitos movimentos estão surgindo na atualidade, em busca de novas formas de se organizar. Podemos mencionar os movimentos de nova economia, economia colaborativa, movimento empresa livre, sociocracia, entre outros. Assim, acreditamos que não seja possível tecer generalizações sem estudos aprofundados das diversificadas organizações que na atualidade se associam a essas denominações.

O contexto social atual tem revelado experimentações de novas formas de organização e trabalho, por isso, entendemos que não há denominações específicas que possam abarcar todas as tentativas de busca de formas alternativas. Assim, organizações com a mesma nomenclatura podem se diferenciar entre elas devido às suas práticas organizativas. Portanto, generalizações merecem ser olhadas com cautela. Por exemplo, há diversos espaços que se autodenominam como organizações de economia colaborativa e solidária, porém suas práticas organizativas diferem entre si.

Nesse sentido, podemos levar em consideração que, segundo Serva (1993), para compreender as organizações substantivas (ou alternativas) não há de se tentar aprisioná-las em um significante, pois elas não apresentam um padrão fixo, não seguem e não se constituem em modelos a serem seguidos, não obedecem a técnicas de elaboração de estruturas. Elas compõem um arranjo, uma multiplicidade que implica a singularidade e a heterogeneidade. Além disso, a natureza não significante dessa multiplicidade, advém da espontaneidade.

Para estudos futuros sugerimos o aprofundamento das discussões levantadas nesta pensata. Além disso, recomendamos a realização de estudos internacionais sobre o tema das organizações alternativas, a fim de comparar com os estudos nacionais.

Um das limitações deste estudo refere-se à impossibilidade de discutir acerca de todas as características de organizações convencionais e alternativas, pois são muitas e diversas.

REFERÊNCIAS

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

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

BARCELLOS, R.M.R; DELLAGNELO, E.H.L; SALLES, H.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.

Barcellos, R. M. R., Dellagnelo, E. H., & Salles, H. K. (2017). **Reposicionando conceitos: a organização fora dos eixos**. Revista de Administração de Empresas, 51(1), 10-21. 2017

BÖHM, S. **Repositioning organization theory: impossibilities and strategies**. New York: Palgrave Macmillan, 2006.

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

CHIESA, C.D; CAVEDON, N.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, K.S; DELLAGNELO; E.H.L; KANITZ, A.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**. O&S, v.19, n.61, p. 333-355, 2014.

COSTA, P. A., SEIFERT, R. E., MEIRA, F. B., & HOCAYEN-DA-SILVA, A. 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, 477-495, 2018.

FARIA, J. 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, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. **Burocracia como organização, poder e controle**. Revista de Administração de Empresas. [online], vol.51, n.5. 2011.

LACLAU, E. MOUFFE, C. **Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics**. 2.ed. London, New York: Verso, 2001.

MEIRA, F.B. **Organização Liminar: A Emergência De Organizações No Capitalismo Hardcore – Notas Sobre O Movimento Ocupar**. Revista Pensamento & Realidade. Ano XVI– 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, mai./ag. 2011.

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

MISOCZKY, M. **Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação**. In.: MIZOCZKY, M., FLORES, R.,MORAES, J. (org). Organização e práxis libertadora. Porto Alegre: Dacasa Editora. 2010.

MIZOCZKI, M. VECCHIO, R. **Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar**. Cadernos Ebape. v.4, n.1, 2006.

- MISOCZKY, M; FLORES, R.K ; BÖHM, S. **A práxis da resistência e a hegemonia da organização.** Revista Organizações & Sociedade, v.15 - n.45, 2008.
- MORAES, J. **Self-management as a tool to organize counter-hegemony.** Revista Organizações & Sociedade, v.17 - n.55, p. 585-604, 2010.
- MOTTA, F. **Maurício Tragtenberg: Desvendando Ideologias.** Revista de Administração de Empresa. v. 41, n. 3, 2001.
- PAES DE PAULA, A. P. **Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e as burocracias flexíveis.** Revista de Administração Pública, v. 36, n. 1, 2002
- PAES DE PAULA, A. P.; TOLEDO, D.; CALBINO, D; TARABAL, F.; MASCARENHAS, L.; BARRETO, R. **A Economia Solidária e a Questão do Imaginário: Em Busca De Novas Perspectivas.** Revista Organizações & Sociedade, v.18 - n.57, p. 323-333, 2011
- PARKER, S.; PARKER, M. (2017). **Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies.** Human Relations, v. 70 (11), 1366-1387, 2017.
- RODGERS, D. M; PETERSEN, J; SANDERSON, J. **Commemorating alternative organizations and marginalized spaces: The case of forgotten Finntowns.** Organization, 23 (1), 90-113, 2016.
- ROTSCHILD-WHITT, J. (1979). **The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models.** Revista Americana de Sociologia. 44 (4), 509-527, 1979.
- SCHREVEN, S.; SVERRE, S.; SVENSSON, P. **Alternatively.** Ephemera theory & politics in organization. v. 8, n 2. p.129-136, 2008.
- SERVA, M. **O fenômeno das organizações substantivas.** Revista de Administração de Empresa . v. 33, n.2, 36-43 . 1993.
- VIEIRA, M.M.F; DARBILLY,L.V.C; BARROS,D.F. **O fenômeno da empresarização e a busca por alternativas na produção, comercialização e distribuição da música no Brasil como formas de resistência.** Revista Organizações & Sociedade, v.19 - n.61, p. 333-355, 2012.
- VIZEU, F., SEIFERT, R .E., & HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. **Non-capitalist organizations in Latin America: lessons from the Brazilian Faxinal grassroot community.** Cadernos EBAPE. BR, v 13, n 2, 2015.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982
- ZILIO,L.B; BARCELLOS, R.M.R; DELLAGNELO, E.H.L; ASSMANN, S,J. **Organizações contra hegemônicas e a possibilidade de redescoberta da política na modernidade: uma contribuição a partir do pensamento de Hannah Arendt.** Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 4, p.789–803, 2012.

