

## **Alternatividades e desafios de uma organização educacional no contexto hegemônico contemporâneo**

**LAIRA GONÇALVES ADVERSI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**RENE EUGENIO SEIFERT**

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento CNPq: 433438/2018-5

# ALTERNATIVIDADES E DESAFIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO HEGEMÔNICO CONTEMPORÂNEO

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo investiga uma organização de educação alternativa para crianças e adultos, situada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Para isso, adotamos prioritariamente a perspectiva indutiva. Portanto, em termos metodológicos, esta pesquisa qualitativa se caracteriza como estudo de caso orientado por uma abordagem exploratória-descritiva.

O suporte teórico adotado como ponto de partida para a investigação toma a literatura que trata das diferenciações entre organizações convencionais (modelo organizacional dominante) e organizações alternativas.

As organizações convencionais (Vizeu et al., 2015; Adversi & Seifert, 2022), de forma ampla, constituem um modelo dominante imposto, de caráter empresarial, funcionalista e exclusivamente mercadológico (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Costa et al., 2018; Seifert & Vizeu, 2015; Misoczky, 2010; Adversi & Seifert, 2022). Essas organizações, por serem tidas como tipo ideal, orientam os modos de ser, agir e pensar das pessoas (Ramos, 1989). Além disso, em geral, são retratadas como formas de dominação caracterizadas por uma lógica racional instrumental orientadas para a máxima eficiência técnica (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Costa et al., 2018; Seifert & Vizeu, 2015; Misoczky, 2010).

As organizações alternativas (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Meira, 2011, Adversi & Seifert), de forma ampla, se contrapõem às organizações convencionais, não se submetendo aos seus pressupostos (Parker & Parker, 2017; Barcellos et al., 2014, 2017; Rothschild-Whitt, 1979; Costa et al., 2018)

O aspecto educacional da organização investigada traz relevância ao estudo ao considerar que modelo educacional vigente (dominante) vem sendo questionado e alternativas educacionais vêm se desenvolvendo pelo mundo.

Meneghetti (2009) afirma que a educação se tornou um dos elementos essenciais para a reprodução do sistema capitalista. Segundo o autor, ela é responsável pela materialização da ideologia na consciência dos indivíduos, preparando-os para aceitarem a realidade, para reproduzirem a organização do mundo dominante.

Apesar disso, Meneghetti salienta que há possibilidades reais de mudanças, pois, a própria dimensão histórica, a composição psíquica dos sujeitos, as contradições ocorridas nas relações sociais e o rompimento natural oriundo das transformações do mundo concreto são elementos mais que suficientes para mudanças. Há esforços nesse sentido. Gouvêa (2016), por exemplo, fez um levantamento de algumas escolas e experiências educativas que adotam outras formas pedagógicas e de organização escolar e também de projetos e instituições que estimulam o processo de inovação no atual modelo escolar.

Diante do cenário de questionamentos às organizações educacionais convencionais e da existência de iniciativas alternativas a elas, este estudo tem o objetivo de compreender os aspectos de alternatividade e desafios de uma organização de educação alternativa para crianças e adultos e , situada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. O termo “Ivya” é utilizado como nome fictício para identificar a escola.

A organização é analisada por meio de quatro categorias, a saber: 1) educação, 2) espiritualística, 3) socioeconomia, 4) centralidade do líder.

O estudo do caso, mesmo ainda em fase de desenvolvimento, apresenta possibilidades de pesquisa com potenciais contribuições para os estudos das organizações alternativas. A primeira, refere-se ao fato da escola atuar na educação de adultos a pretexto da educação das

crianças. Assim, os caminhos teóricos apontam para análises do nível individual (em relação ao social) para o alcance de formas organizacionais alternativas. Em nossa revisão da literatura sobre o tema não encontramos estudos que tratam dessa vertente.

A segunda mostra tensões entre o fundamento espiritualista da organização e suas demandas materiais (por exemplo, sobrevivência financeira). Esse tipo de tensão é abordado pelo estudo de Oliveira (2023). A autora investiga as tensões entre o modo alternativo e o dominante no trabalho artífice e as respectivas respostas dadas diante desses tensionamentos. Assim, temos essa dimensão como possibilidade de pesquisa tendo em vista que pode trazer uma contribuição para o estudo das organizações alternativas.

A terceira mostra que a Ivya estabelece limites às premissas socioeconômicas orientadoras das organizações convencionais (crescimento econômico e eficiência técnica), ao mesmo tempo em que, esses limites são motivos de tensões para atendimento de demandas financeiras individuais. Não encontramos na literatura, estudos que tratem das tensões envolvidas no estabelecimento de limites às premissas dominantes.

A quarta lança luz à centralidade do líder (idealizador-fundador-administrador) em organizações alternativas, visto que este achado de campo diverge do que a literatura aponta como característica de organização alternativa. Assim, no caso estudado a centralização configura uma ancoragem para a alternatividade da organização.

A última potencial contribuição do estudo refere-se ao fato do caso nos levar a refletir sobre possibilidades de educação alternativa em espaços escolares exclusivos de adultos (por exemplo, universidade), tomando como referência as características da Ivya.

O artigo está organizado em cinco partes, sendo a primeira delas, esta introdução. A segunda parte trata dos procedimentos metodológicos. A terceira seção apresenta os resultados empíricos da pesquisa. A quarta parte traz a revisão da literatura juntamente com as reflexões teóricas. Por último, são apresentadas as considerações finais, em que se mencionam as potenciais contribuições da pesquisa.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso (Yin, 2003), orientado por uma abordagem exploratória-descritiva de natureza qualitativa e perspectiva prioritariamente indutiva.

O critério de seleção do caso considera que a organização selecionada questiona e adota práticas distintas daquelas encontradas em organizações convencionais. Além disso, o responsável pela escola apresentou abertura e disponibilidade em contribuir com a pesquisa. Ademais, a organização se posiciona como uma alternativa no contexto educacional/pedagógico, fato que despertou o interesse e valor intrínseco para investigação do caso (Stake, 2005).

A coleta de dados se orientou para o levantamento de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio das informações disponibilizadas publicamente na internet e em redes sociais. Os dados primários foram coletados por meio de observações participantes e não participantes e entrevistas semiestruturadas e não estruturadas.

O primeiro contato pessoal com o fundador da Ivya ocorreu, por meio de um dos pesquisadores, no segundo semestre de 2018, em um minicurso de (des) formação pedagógica, ministrado por ele. Posteriormente, em 2019, o fundador da escola concedeu uma entrevista de mídia aos pesquisadores. Em seguida, entre abril e junho de 2022, um dos pesquisadores realizou duas imersões de 15 dias cada uma (totalizando 30 dias), no programa

de voluntariado da escola, em que ocorreram as observações e entrevistas com os integrantes da organização.

As observações foram realizadas de maneira assistemática, livre de roteiro, de forma simples, espontânea, como espectador e participante.

Os tópicos das observações e do roteiro de entrevistas semiestruturadas, foram: história e princípios orientadores da escola, pressupostos educacionais-pedagógicos, aspectos de administração, práticas organizativas e visão socioeconômica e ambiental.

Os registros dos dados colhidos por meio das observações foram feitos por meio do uso de diário de campo. As entrevistas com o fundador da Ivya foram gravadas para posterior transcrição e geraram áudios de aproximadamente cinquenta minutos. As conversas e entrevistas com os outros integrantes foram anotadas em diário de campo.

Devido ao fato das imersões terem sido coletivas, as perguntas de conversas e de entrevistas não emergiram apenas do pesquisador, mas também surgiram de pessoas externas ao interesse de pesquisa. Independente disso, as respostas dos integrantes foram anotadas para posterior análise.

A análise de dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Bauer, 2002). A interpretação das categorias de análise apoiou-se em achados de campo, no suporte teórico inicial acerca da diferenciação entre organizações alternativas e convencionais e, posteriormente, em reflexões teóricas preliminares surgidas a partir dos dados coletados.

A seção seguinte apresentará as análises dos resultados acerca do caso estudado.

### **3. RESULTADOS**

#### **Apresentação da Ivya e de seus integrantes**

A criação da Ivya é resultado de pesquisas acerca de pedagogias adotadas por escolas alternativas pelo mundo, sobretudo da América Latina. Especificamente escolas inseridas na cultura Quéchua de povos indígenas do Peru. Além disso, a escola inspira-se também em abordagens pedagógicas específicas (Waldorf, Montessori, etc), mas, apesar disso, ela adota uma pedagogia própria, sem deixar de, segundo eles, acolher, honrar e respeitar todas as demais linhas pedagógicas. Para os integrantes da escola a “educação é artesanato”.

A escola é destinada à crianças e adultos, pois, segundo seus integrantes, todos os adultos são responsáveis por todas as crianças. Assim, o trabalho da Ivya não se restringe à localidade em que está inserida, pois seu objetivo é espalhar sua ideologia para outras escolas do Brasil e vê-las sendo praticadas por todo o país. Para isso, seus integrantes viajam pelo Brasil para ministrar cursos, palestras e vivências baseadas nos princípios da escola. Além disso, a Ivya recebe visitas de alunos adultos de todo o país para seus cursos presenciais, realizados no local em que está instalada.

A escola investigada iniciou suas atividades em 2015. Atualmente conta com 32 crianças matriculadas em contraturno, com idade entre 4 e 14 anos, divididas em 3 classes de estudo. Todos os adultos fazem parte do público alvo da escola (pais, educadores, funcionários, comunidade, voluntários, etc). Outrossim, a aprendizagem desses adultos ocorre por meio dos diversos tipos de cursos (formações, vivências, cursos de curta e longa duração, etc) oferecidos pela Ivya e de todos os tipos de interações desses adultos com a escola. Nesse sentido, a Ivya atua na busca pela desconstrução de suas formações escolares convencionais, para que eles desenvolvam um novo olhar para si mesmos, para as crianças e para o mundo e, assim, sejam exemplos para as crianças em qualquer lugar.

O espaço físico da escola, cedido pela prefeitura, é baseado nos princípios da sustentabilidade ambiental. Localiza-se em um bosque arborizado, com banheiros ecológicos, bioconstruções, sistema de compostagem e uma área de prática de agroecologia.

A escola é gratuita para as famílias das crianças matriculadas. Os custos de manutenção da organização variam de 25 a 35 mil reais por mês. Os recursos financeiros para sua manutenção chegam principalmente através dos cursos oferecidos pela escola, das doações de “grandes doadores” que doam quantias altas e também das vendas de produtos da loja física e virtual e da comercialização dos produtos orgânicos da agrofloresta.

A Figura 1 apresenta os integrantes da Ivya no momento da coleta de dados de pesquisa. Os nomes mencionados são fictícios.

**Figura 1.** Integrantes da Ivya.

	<b>Integrante</b>	<b>Idade</b>	<b>Perfil</b>	<b>Função na escola</b>
1	Tales	42	Ensino médio incompleto. Autodidata	Idealizador, fundador e administrador
2	Vivian	24	Pedagoga	Professora
3	Mila	42	Pedagoga	Professora
4	Diana	28	Bióloga	Professora
5	Fátima	21	Ensino médio. Mãe de aluna.	Monitora
6	Mariana	28	Pedagoga	Coordenadora pedagógica
7	Fernando	44	Engenheiro industrial. Ex-proprietário de comércio. Pai de aluna. Cunhado do fundador.	Responsável pelo programa de voluntariado e pela manutenção do espaço físico.
8	Paula	55	Engenheira agrônoma.	Responsável pela agroecologia
9	Elton	35	Ensino médio, casado com Lígia. Pai de aluna	Assistente na agroecologia
10	Ligia	30	Casada com Elton. Mãe de aluna.	Responsável pela loja e pela condução das visitas técnicas.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A escola conta com um programa de *voluntariado* em que os voluntários trocam trabalho por hospedagem e vivências na organização. Cada turma de voluntários é composta por, no máximo, oito pessoas e há troca quinzenal de turma.

### **Alternatividades e desafios de uma organização educacional no contexto hegemônico contemporâneo**

Nesta seção descreveremos a escola enfatizando seus aspectos de alternatividade, ou seja, o que a diferencia de organizações convencionais e, em seguida, mencionaremos seus desafios (ou dificuldades) no contexto hegemônico contemporâneo. Para isso, quatro categorias de análise, que emergiram do campo, serão utilizadas para compreender a Ivya,

conforme a seguir: 1) educação , 2) espiritualística, 3) socioeconomia, 4) centralidade do líder-fundador.

O principal pilar da Ivya refere-se à **educação**, assim sua primeira mensagem é “primeiro um novo adulto, as crianças, deixemos em paz!”. Esse lema indica que uma nova educação tem como ponto de partida a mudança do ser humano adulto, em sua relação consigo mesmo, com as crianças e com o mundo. Assim, por meio de suas práticas, a escola convida a todos os adultos à reconexão com sua “criança interior” e o “retorno à sua essência”.

Esse lema da escola a distingue das escolas convencionais ao defender que a necessidade do desenvolvimento de “um novo adulto” é mais importante do que elaborações de novas metodologias e abordagens de ensino. Isso ficou evidenciado da fala do Tales, conforme a seguir.

Antes que algo mude fora...primeiro um novo "eu"! Uma nova educação, parte muito antes de uma nova abordagem de ensino, de um novo método ou nova pedagogia. Acreditamos que uma nova educação parte do ponto inicial de todas mudanças: O próprio ser. Adultos mais sensíveis às suas relações com as crianças. Que uma vez mais conectados consigo mesmo, lembram e sabem do que é ser criança nesse mundo. De como nós, quando crianças, buscávamos acolhimento e compreensão. E não que nos dissessem apenas o que fazer, o que ser.

Um novo adulto é capaz de pensar e praticar formas relacionais e sociais distintas das que predominam na atualidade, pois, segundo eles, a sociedade atual é caracterizada pelo que eles chamam de “normose”. Assim, os problemas socioeconômicos e ambientais são resultados de modos de pensar e agir de adultos que atuam como crianças birrentas, devido às questões mal resolvidas desde a infância, quando eram educados sob o efeito das projeções de outros adultos mal resolvidos, submetidos a ideologias opressoras. Por isso, para educar as crianças é necessário educar primeiro os adultos, pois as crianças atuam como espelho do que acontece com os adultos e, assim, são afetadas diretamente por eles. Nesse sentido, Tales explicou:

Nós somos crianças pequenas em corpos de adultos de paletó e gravata, de carrões, caneta na mão que significa o poder né. Mas não sei se a gente está resolvida em questões internas. Nossas relações familiares. Aquilo que nos faz quando cresce, ser tão ávido por patrimônio, conquista, títulos, posses, comprar carrões. Eu entrei no auge de comprar um carrão. Tinha um sonho de vida. Entrar na concessionária e comprar meu carro dos sonhos do adolescente. E eu percebo que era o Taleszinho de 7 anos comprando um carrinho de controle remoto, só que grande, grandão.

Cabe mencionar também que a Ivya se diferencia das escolas convencionais por não se pautar em preparar os alunos para vestibular e mercado de trabalho, mas, sim, em preservar “suas essências”.

Os **desafios** da Ivya nos aspectos educacionais-pedagógicos referem-se à adequação às normas curriculares nacionais. Legalmente a Ivya não consegue ser apta a substituir a escola convencional. Por isso, os alunos da Ivya frequentam dois tipos distintos de escola: a alternativa e a convencional. Há relatos de que alunos e pais percebem nitidamente o contraste entre os dois modelos de escola. Nesse sentido, Tales afirma que a Ivya não tem a intenção de criar um novo sistema, mas sim hackear o atual. Segundo ele, o caminho é reconhecer a realidade social que existe para mudá-la por dentro. Assim, o vínculo das famílias com as escolas convencionais faz parte do processo de hackeá-las. Portanto, não é interessante manter distanciamento delas, conforme a fala do fundador a seguir.

Não tem nem como criar uma do lado. Por que criar uma do lado parte do princípio de que você não reconhece a que existe...É tipo não aceitar a nossa história...A gente tem que reconhecer a realidade existente, aceitar nossa história...O combinado com as famílias é de manter o vínculo com as outras escolas pra que a gente possa hackear as escolas e não simplesmente se apartar delas.

A segunda dimensão de análise da escola investigada, que a diferencia das organizações convencionais, é a **espiritualística**. A Ivya acredita na sacralidade das pessoas e da Terra. Segundo seus integrantes, a escola tem um *campo energético* que atrai (ou repele) as pessoas que precisam (ou não) se conectar com a organização por determinado período de tempo. As *decisões* de modo geral consideram os aspectos intuitivos, o que eles chamam de “*sentir*”, e não apenas os aspectos racionais, visto que, segundo eles, os problemas sociais talvez sejam resultantes da utilização da *razão* como direcionadora da vida.

O enfoque espiritualístico da organização leva o líder à *ausência de posicionamento político-partidário* do tipo direita *versus* esquerda, capitalismo *versus* socialismo/comunismo. Inclusive, ele pede que os visitantes não tratem de política nos encontros da escola. Entretanto, em suas falas ele revelou posicionamento contrário às desigualdades sociais e à meritocracia

O enfoque espiritualista emergiu também em um curso oferecido pela organização, chamado de “(des)formação pedagógica”, em que o líder mencionou que as pessoas presentes naquela reunião poderiam ter vindo de outros planetas (extraterrestres) e poderiam ter marcado um encontro naquela reunião.

Um **desafio** da organização é conciliar a dimensão espiritualística com os fatores materiais-financeiros. Nesse sentido, Tales informou que há uma tensão entre a *idealização e a realização* na história da administração da Ivya. Segundo ele, há uma dicotomia entre lado mágico (bonito) e lado prático (os bastidores).

Por exemplo, a *captação de recursos financeiros* por meio de doações para a organização enfrenta a condição de conciliar, por um lado, a necessidade de captação de doadores, por outro lado, a aderência desses doadores aos princípios espiritualistas da escola. Nesse sentido, o *critério de aceitação de doações* considera a dimensão espiritualística das relações. De acordo com os integrantes da Ivya, o líder prefere não aceitar doações de qualquer doador, pois, a energia dos doadores e das doações tem influência sobre o campo energético da escola. Por isso, ele prefere não receber doação de empresas que precisam cumprir cota de ajuda a projetos sociais para se enquadrarem em legislação, ou para ter abatimento em imposto de renda. Portanto, ele prefere doação que venha de um “lugar de abundância, e não de obrigação”

A terceira dimensão de análise da Ivya, que a diferencia de uma organização convencional, refere-se à **socioeconomia** (e aspecto financeiro), assim, no aspecto *socioeconômico*, sua mensagem é “uma economia consciente...!”. Esse chamado à reflexão se direciona principalmente às pessoas que, quanto à obtenção de recursos para manutenção da vida, já chegaram e passaram do suficiente. Pessoas privilegiadas que não precisam se preocupar com a sobrevivência, mas que, mesmo assim, seguem acumulando. Nesse sentido, o trecho do post do instagram da escola menciona:

Se pudéssemos intuir o que um ser extremamente evoluído de outra dimensão diria sobre nosso planeta, talvez sem hesitar diagnosticaria: vocês tem muita gente com pouco e pouca gente com muito. Resolvam primeiro isso!

Quanto ao aspecto *financeiro*, a escola busca recursos suficientes para se manter em bom funcionamento e não para acumulação de capital. Assim, não há perspectivas de

expansão do empreendimento, abrir filiais, etc. Além disso, a escola, em seu espaço físico, tem ano previsto (2036) para encerramento das atividades, estabelecido intencionalmente.

Uma **dificuldade** enfrentada pela Ivya, nesse aspecto, refere-se à *remuneração* de alguns trabalhadores da escola, especificamente, os que atuam nas atividades-meio (agroecologia e manutenção do espaço físico) da escola. Essas pessoas atuam em meio período, o que diminui a remuneração. Por isso, algumas delas realizam atividades remuneradas fora da organização. Para essas pessoas o motivo para trabalhar na Ivya não é o financeiro, mas sim a identificação com a ideologia, o afeto e relacionamento com os colegas. Além disso, o fundador da Ivya informou que ele não recebe renda oriunda da escola e vive com recursos da reserva financeira que obteve na época em que foi empresário. Segundo ele, seus recursos estão chegando ao final e ele pensa em novas formas de se manter nos próximos anos. Ele mora em um apartamento cedido por um amigo.

A quarta dimensão de análise, emergida do campo estudado, é a **centralidade do líder-fundador**. Essa categoria não necessariamente diferencia a Ivya de uma organização convencional, porém traz elementos importantes de análise. Tales explicitou sua centralidade na administração da escola ao relacionar sua história de vida com a criação da Anyi. Em resumo, a escola resultou das experiências, reflexões e questionamentos pessoais de Tales em relação aos princípios sociais e educacionais vigentes. A partir disso, ele deixou sua profissão de empresário da área de informática para viver em um país culturalmente distinto, não orientado pelos indicadores de crescimento econômico, e posteriormente visitou 42 escolas de educação alternativa pelo mundo a fim de buscar inspiração para a criação da Ivya.

Assim, nos aspectos estratégicos, a Ivya tem o fundador como figura principal na administração da escola. Já nos níveis operacionais a escola conta com a descentralização por meio de comitês de gestão e da autonomia da equipe de trabalho.

O líder contou que, na história da escola, houve um momento de desalinhamento entre a equipe de trabalho e a estratégia da organização, devido ao apego que os integrantes tiveram a uma pedagogia específica. Diante disso, ele orientou o grupo sobre o retorno ao propósito inicial da organização, mas não teve sucesso. Então tomou a decisão de estimular a mudança dos integrantes da equipe.

Ademais, o Tales contou que não acredita no sucesso do coletivismo- autogestão- horizontalidade e explicitou um posicionamento claro sobre isso:

entendo que tem gente que acredita muito no coletivismo...tem um livro que diz que as organizações do futuro serão democráticas, coletivas, horizontais... mas o autor ele pondera que o ser humano não estar pronto pra isso...a gente tem que admitir que a gente não sabe viver sem a liderança...o ser humano é paradoxal...na hora de prover quer a liderança de alguém, do provedor, da provedora, e algumas vezes quer ter autonomia e liberdade...

Um dos integrantes da organização pontuou a personalidade forte do líder-fundador, ao contar que o mesmo, com ousadia, defende a importância social da Ivya diante das autoridades políticas.

A centralidade da figura do fundador da escola se mostra como um **desafio** ao próprio Tales. Ele considera que sua centralidade administrativa é fundamental para a sobrevivência da organização. Para se justificar, ele contou que dirigia sua própria empresa, aos 19 anos de idade, com faturamento de 220 mil reais por mês, em que ele geria 40 colaboradores. Porém, segundo ele, a gestão da Ivya, por ser um projeto alternativo, tem maior demanda energética devido às expectativas e julgamentos do mundo. Ele revelou seus sentimentos e visão acerca de seus desafios pessoais, conforme a seguir: “é um projeto muito bonito, mas tem alguém segurando a lona (eu). Não sei como seria outros formatos, mas esse funciona...tem algo sustentando a beleza: suor, medo, insegurança, noites mal dormidas...”.

Tales, ao associar a sua centralidade à sobrevivência da organização, contou que mais da metade das escolas nas quais ele se inspirou não existem mais. Um dos motivos é o fato de que os projetos sucumbem por falta de dinheiro e de pessoas. Diante disso, ele trabalha na administração da Ivya com intuito de promover o engajamento de pessoas e os recursos financeiros, sem que os princípios e propósitos da organização sejam descaracterizados. Nesse sentido, Tales informou que, muitas vezes, ele enfrenta desafios nas relações interpessoais pelo fato de ele ter “que se indispor com muita gente” para que a Ivya se mantenha alinhada aos propósitos iniciais da organização. Tales é o principal representante e captador de recursos para a escola.

Nesta seção apresentamos a Ivya enfatizando seus aspectos de alternatividade em relação às organizações convencionais e seus desafios (ou dificuldades) no contexto hegemônico contemporâneo.

A próxima seção apresentará a revisão da literatura e as reflexões teóricas que emergiram da investigação.

#### **4. REVISÃO DA LITERATURA E REFLEXÕES TEÓRICAS**

Os aportes teóricos iniciais que embasam nossa investigação tomam como ponto de partida a revisão da literatura sobre os estudos das organizações alternativas em relação às convencionais. Assim, apresentaremos, nesta seção, as características de organizações convencionais e alternativas e as principais nomenclaturas usadas para identificar essas organizações.

As organizações convencionais são conhecidas por incorporar as seguintes características: autoridade, hierarquia, controle, centralização das decisões, rigidez, regras formais de padronização (Rothschild-Whitt, 1979; Misoczky et al., 2008; Barcellos & Dellagnelo, 2013; Serva, 1993), treinamentos especializados formais, compensação financeira, máxima divisão e especialização do trabalho manual e intelectual (Rothschild-Whitt, 1979), orientação para o crescimento econômico e para a eficiência técnica (Adversi & Seifert, 2022), entre outras.

Essas organizações são tratadas por diferentes terminologias, entre elas: organizações gerencialistas (Gaulejac, 2007), burocráticas (Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993), hegemônicas (Barcellos & Dellagnelo, 2013), convencionais (Vizeu et al., 2015), mecanicistas e funcionalistas (Paes de Paula, 2002).

As organizações alternativas são identificadas pelas seguintes características: comprometimento, realização, propósito, valores não financeiros, igualdade, valores morais e éticos compartilhados, personalização, resgate da condição humana (Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993; Misoczky et al., 2008; Barcellos & Dellagnelo, 2013), colaboração, cooperação, participação nas decisões, conformidade consensual (Misoczky, et al., 2008; Rothschild-Whitt, 1979; Sullivan et al., 2011; Barcellos & Dellagnelo, 2013), amizades, redes de relacionamento (Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993), mínima divisão e especialização do trabalho manual e intelectual (Rothschild-Whitt, 1979), horizontalidade, pouca ou nenhuma hierarquia, autogestão, coletivismo (Misoczky, et al., 2008; Chiesa & Cavedon, 2015; Barcellos & Dellagnelo, 2013 Casagrande & Câmara, 2011; Zilio, et al., 2012; Rothschild-Whitt, 1979; Sullivan et al., 2011), limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica (Adversi & Seifert, 2022), entre outras.

Alguns termos são usados para identificar esse tipo organizacional, conforme a seguir: organizações: substantivas (Serva, 1993), contra-hegemônicas (Barcellos & Dellagnelo, 2013), não convencionais (Vizeu et al., 2015; Chiesa & Cavedon, 2015), alternativas (Costa et al., 2018), entre outros.

Este estudo, cabe lembrar, adota uma perspectiva prioritariamente indutiva, e está em fase de construção. Assim, apresentaremos, nesta seção, as reflexões teóricas iniciais e as indicações de possibilidades teóricas para a pesquisa.

A dimensão **educacional** da Ivya destaca o trabalho da escola direcionado não apenas às crianças mas principalmente aos adultos. Esse trabalho com os adultos traz uma reflexão acerca do comentário de Arendt (2007). A autora diz que as crianças podem ser esperança para as transformações sociais desde que elas não sejam formatadas segundo a ordem social vigente. Diante disso, a Ivya reconhece que os adultos, já formatados pelos valores da racionalidade dominante, podem atrapalhar as crianças no processo do desenvolvimento de um novo humano, por isso, a escola estimula que esses adultos busquem pela autotransformação, para não transmitir suas formatações para as crianças. Além disso, a Ivya acredita que as crianças são pequenos mestres e os adultos têm muito a aprender com elas, pois, são eles, os adultos, que impõem a elas os moldes sociais dominantes.

O trabalho que a Ivya realiza com os adultos direciona nosso olhar para possibilidades teóricas que tratam do nível *individual* (em relação com o social) para o alcance de formas organizacionais alternativas que buscam por transformações sociais. Assim, pensamos na concepção do homem parentético de Guerreiros Ramos e o estudo de Carl Jung (1916) em que trata da relação entre indivíduo e sociedade, pois segundo o autor:

As nações fazem exatamente o que cada um faz individualmente...Até hoje, os grandes problemas da humanidade nunca foram resolvidos por decretos coletivos, mas somente pela renovação da atitude do indivíduo.

Além disso, podemos pensar no papel do indivíduo na criação de novos imaginários sociais. Nessa direção, Paes de Paula (2011) menciona que estão sendo criadas alternativas, porém é necessário haver a (re)construção de um imaginário que ampare e viabilize essas novas formas de se situar no mundo. O imaginário mencionado pela autora nos leva a pensar que o ponto de partida pode ser o indivíduo.

A dimensão **espiritualística**, um princípio fundamental da Ivya, nos leva a pensar na influência dos aspectos espirituais e místicos na administração das formas organizacionais alternativas. Além disso, essa categoria leva nosso olhar para as tensões que surgem na tentativa de conciliar o espiritual e as demandas da vida material, em seus diversos aspectos.

A dimensão **socioeconômica** da Ivya revelou estabelecimento intencional de limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica corroborando com os achados do estudo de Adversi e Seifert (2022) que investigaram uma organização alternativa que se diferencia das organizações convencionais por meio de estabelecimento de limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica, adotando como alternativa a suficiência e a convivencialidade.

O crescimento econômico fundamenta a ideologia de acumulação ilimitada do capital, ou seja, a acumulação de riqueza e geração de lucro (Latouche, 2009; Schumacher, 1981; Seifert & Vizeu, 2015). Assim, sofremos de uma quase universal idolatria do gigantismo, em que se busca o crescimento econômico a qualquer custo (Schumacher, 1981). Outrossim, o crescimento econômico é aceito como característica universal da condição humana moderna partindo de desejos e ambições ilimitadas (Latouche, 2009).

A eficiência técnica produtiva pode ser entendida como o ato de racionalizar tendo em vista alcançar a máxima eficiência entre meios e fins, apoiando-se em métodos, e não em indivíduos. Ela exige o domínio das coisas pela razão, tornando quantitativo o que é qualitativo e ocasionando, assim, a perda da espontaneidade e da liberdade do ser humano. Um dos objetivos da técnica é obter a adesão de todos para sua aplicação em todos os domínios da vida (Ellul, 1968).

A Ivya, em nível organizacional, apresenta princípios opostos à orientação para o crescimento econômico. Por exemplo, a escola não tem o intuito de expandir o negócio, abrir filiais, etc. Ao contrário, tem o objetivo de espalhar suas ideologias por todo o país e vê-las ser praticadas. Portanto, a data de encerramento das atividades da organização está prevista para o ano de 2036. Alternativamente, em nível organizacional, a Ivya se direciona para o princípio da suficiência (Raworth, 2017), pois a organização busca recursos suficientes para se manter em bom funcionamento e não para o crescimento econômico.

Apesar disso, em nível individual, alguns integrantes da organização, sobretudo, os que atuam em atividades-meio (agroecologia e manutenção do espaço físico) informaram que, apesar da ligação afetiva, pensam na possibilidade de deixar o trabalho na escola para se dedicar a outro que permita remuneração maior. Diante disso, cabe investigar os aspectos envolvidos no que os integrantes consideram como “suficiente” para manutenção da vida, em nível pessoal. Aqui observamos uma tensão entre estabelecimento de limites aos princípios das organizações convencionais (em nível organizacional) e as premissas que orientam o modo de vida dos indivíduos que compõem a Ivya (nível individual).

A Ivya, em nível organizacional, também apresenta oposição à orientação para a máxima eficiência técnica produtiva. Isso, por exemplo, foi identificado no critério de aceitação de doações financeiras para a escola, em que, conforme supracitado na seção anterior, o líder prefere não aceitar doações de qualquer doador, pois, segundo ele, a energia dos doadores e das doações tem influência sobre o campo energético da escola. Assim, o aspecto espiritualístico parece estabelecer limites à razão técnica.

Outrossim, a ligação da Ivya com os princípios educativos e modos de vida dos povos indígenas da América do Sul, principalmente a do povo Quéchua, revela uma oposição aos princípios dominantes de crescimento econômico e de eficiência produtiva, pois, a própria cultura desses povos se contrapõe às premissas capitalistas de exploração da natureza e das pessoas. Ademais, o trabalho com a agroecologia na organização revela um questionamento ao sistema produtivo alimentar orientado para a eficiência técnica produtiva. Nessa direção, uma postagem do instagram da escola traz a seguinte mensagem:

Nossa espécie que foi dotada de condições de pensar e refletir, por alguma razão ainda não prioriza o cuidado com o próprio lar. E talvez seja esse o problema: A *razão!* Se nos permitirmos associar o sentir, acreditamos que ficará mais claro... Nossos sistemas produtivos ferem, envenenam a Terra e destroem a biodiversidade... Acreditamos na agroecologia, no cultivo do alimento associando a sabedoria empírica da natureza com tecnologias limpas... Não é uma utopia, mas de fato um convite a priorizar a vida e a honra ao nosso lar, no lugar da exclusividade dos resultados financeiros.

A **centralidade do líder** (idealizador-fundador-administrador) da escola é um achado relevante visto que é um atributo que diverge da literatura que trata das características de organizações alternativas. De acordo com a literatura, os termos “coletivismo, autogestão, horizontalidade e ausência de hierarquia” caracterizam uma organização alternativa (Misoczky, et al., 2008; Chiesa & Cavedon, 2015; Barcellos & Dellagnelo, 2013; Casagrande & Câmara, 2011; Zilio, et al., 2012; Rothschild-Whitt, 1979; Sullivan et al., 2011). No caso da Ivya, o líder tem posicionamento contrário às essas características na aplicação em nível estratégico, conforme as evidências que foram apresentadas na seção anterior.

A centralidade do líder-fundador, em termos teóricos, aproximaria a Ivya ao tipo convencional de organização. Porém, é essa centralidade que dá ancoragem à manutenção da alternatividade da Ivya nas demais categorias (educacional, espiritualística e socioeconômica).

Por fim, o caso da Ivya suscita o **tema da educação** no contexto das organizações alternativas, tendo como pano de fundo, para justificar sua importância, os estudos críticos das organizações educacionais hegemônicas. Nesse sentido, Meneghetti (2009) afirma que

toda lógica da educação, do ensino formal às demais instâncias da educação, alunos e professores são incorporados na relação instrumental e racional legal e de reprodução das premissas capitalistas. Entretanto, uma educação construída em outras bases, ou seja, em outro modo de produção, muito provavelmente influenciaria o modo de produção dominante. Diante disso, a Ivya (por se direcionar a adultos e não apenas às crianças) nos leva à busca de possibilidades teóricas acerca de formas educacionais alternativas, em espaços escolares de adultos (por exemplo, universidade), tomando como referência o caso da organização investigada.

## 5. CONSIDERAÇÃO FINAIS

Este estudo, em fase de desenvolvimento, teve o objetivo de compreender os aspectos de alternatividade e desafios de uma organização de educação alternativa para crianças e adultos. As categorias de análise, emergidas do campo pesquisado, foram: 1) educação, 2) espiritualística, 3) socioeconomia e 4) centralidade do líder-fundador. Assim, buscamos enfatizar os aspectos de alternatividade (diferenciação em relação às organizações convencionais) e abordar os desafios (ou dificuldades) da organização investigada no contexto hegemônico contemporâneo.

O estudo toma como ponto de partida a literatura que trata das diferenciações entre organizações alternativas e convencionais. Porém, por adotar uma perspectiva prioritariamente indutiva, e por estar em processo de construção, as reflexões teóricas são preliminares. Assim, a investigação não teve a intenção, neste primeiro momento, de adotar uma fundamentação teórica definida.

A pesquisa, para justificar sua relevância em investigar uma organização educacional, apoiou-se, preliminarmente, na literatura crítica do modelo educacional vigente (dominante) e em estudos de formas educacionais alternativas.

Diante disso, apresentaremos as possibilidades teóricas de pesquisa e potenciais contribuições desta investigação para os estudos das organizações alternativas. A primeira, refere-se ao fato da escola atuar na educação de adultos (a pretexto da educação das crianças) incentivando-os a tomar decisões diferentes daquelas promovidas pelas organizações convencionais. Assim, os caminhos teóricos apontam para análises do nível individual (em relação ao social) no alcance de formas organizacionais alternativas. Em nossa revisão da literatura sobre o tema não encontramos estudos que tratam dessa vertente.

A segunda indica como caminho de estudo as tensões envolvidas na conciliação entre o fundamento espiritualista direcionador da organização e as demandas materiais (por exemplo, sobrevivência financeira) da escola e de seus integrantes. Aqui, um caminho aparentemente relevante de pesquisa é tratado pelo estudo de Oliveira (2023). A autora investiga as tensões entre o modo alternativo e o dominante no trabalho artífice e as respectivas respostas dadas diante desses tensionamentos.

A terceira indica que a escola estabelece limites às premissas socioeconômicas orientadoras das organizações convencionais (crescimento econômico e a eficiência técnica) ao mesmo tempo em que, esses limites, são motivos de tensões para atendimento de demandas financeiras individuais. Os limites ao crescimento econômico e eficiência técnica são achados do estudo de Adversi e Seifert (2022), porém os autores não tratam das tensões envolvidas nessas categorias.

A quarta contribuição preliminar desta investigação lança luz à centralidade do líder em organizações alternativas, visto que este achado de campo diverge da literatura, que aponta o coletivismo, autogestão, horizontalidade e ausência de hierarquia como atributos de

organizações alternativas. No caso da Ivya a centralização configura uma ancoragem para a alternatividade da organização.

Por último, este estudo nos leva a pensar em construções de alternativas a partir da educação, visto que, conforme citado na seção de introdução, a educação prepara as pessoas para aceitar a realidade, para reproduzir a organização do mundo dominante. Assim, uma potencial contribuição desta investigação refere-se ao fato de nos levar a refletir sobre possibilidades de educação alternativa em espaços escolares exclusivos de adultos (por exemplo, universidade), tomando como referência as características da Ivya.

Entre as limitações do estudo está o fato de estar em processo de desenvolvimento. Para possibilidades de estudos futuros, a princípio pensamos em investigações acerca da *ausência de posicionamento político* em organizações alternativas. No caso da Ivya isso ocorre devido a embasamentos espiritualistas.

## REFERÊNCIAS

Adversi, L.G., & Seifert, R.E. (2022). Limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica em organizações alternativas: suficiência e convivencialidade. *Cadernos EBAPE*. 20(1), 77-88.

Adversi, L.G., & Seifert, R.E. (2022). Organizações alternativas: reflexões sobre a pesquisa nacional e possibilidades de estudos futuros. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*. 9(3), 513-542.

Arendt, H. (2007). *A condição humana*. (10ª ed.). (R. Raposo, Trad.). Forense universitária. (Trabalho original publicado em 1958).

Bauer, M.(2002) Análise de conteúdo clássica: uma revisão de conteúdo clássico. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Vozes.

Barcellos, R. M. R., & Dellagnelo, E. H. L. (2013). Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(1), 1-16.

Barcellos, R. M. R., Dellagnelo, E. H. L., & Salles, H. K. (2014a). A Teoria Política do discurso como abordagem para o estudo das organizações de resistência: reflexões sobre o caso do Circuito Fora do Eixo. *Organizações & Sociedade*, 21(70), 405-424.

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.

Casagrande, L. & Câmara, G. D. (2011). Liberdade e convivialidade como práticas contra hegemônicas nas zonas autônomas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 5 (3)

Chiesa, C. D., & Cavedon, N. R. (2015). Elementos anarquistas no cotidiano de uma organização contemporânea: o caso da Casa da Cultura Digital de Porto Alegre. *Revista Gestão.Org*, 13(1), 11-23.

Costa, P. A., Seifert, R. E., Meira, F. B., & Hocayen-Da-Silva, A. J. (2018). Provocações epistemológicas, teóricas e metodológicas a partir de experiências empíricas de organizações alternativas e contra hegemônicas. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 5(13), 477-495.

- Ellul, J. (1968). *A técnica e o desafio do século*. Paz e Terra.
- Gaulejac, V. (2007). Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social (Storniolo, I., Trad.). Ideias & letras.
- Gouvêa, T.S.B. (2016). *O movimento brasileiro de renovação educacional no início do século XXI*. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.
- Jung, C. G. (2011). *Psicologia do inconsciente*. Editora Vozes.
- Latouche, S. (2009). *Pequeno tratado do decrescimento sereno*. Martins Fontes.
- Misoczky, M.C., Flores, R. K., & Bohm, S. (2008). A práxis da resistência e a hegemonia da organização. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 181-194.
- Misoczky, M. C. (2010). 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*. Dacasa Editora.
- Meira, F.B. (2011). Entre modelos e figuras: o problema da transição nas empresas assumidas por trabalhadores. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(2), 301 – 326.
- Meneghetti, F.K. (2009). *Trabalho e educação em Maurício Tragtenberg*. (Tese de doutorado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR.
- Oliveira, D. L. De. (2023). *Limites à eficiência técnica no modo de trabalho artífice: um estudo de caso* (Dissertação de mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, PR.
- Parker, S., & Parker, M. (2017). Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies. *Human Relations*, 70(11), 1366-1387.
- Paes de Paula, A. P. A. (2011). Economia solidária e a questão do imaginário: em busca de novas Perspectivas. *Organização & Sociedade*, 18(57), 323-333.
- Ramos, A. G. (1989) *A nova ciência das organizações*. Fundação Getulio Vargas.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Random House Business Books.
- Rotschild-Whitt, J. (1979). The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models. *Revista Americana de Sociologia*. 44 (4), 509-527. <https://doi.org/10.2307/2094585>.
- Seifert, R. E., & Vizeu, F. (2015). Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial? *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 127-141.
- Serva, M. (1993). O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 36-43.
- Schumacher, E.F. (1981). *O negócio é ser pequeno. Um estudo de economia que leva em conta as pessoas* (4ª ed.). Zahar.

Sullivan, S., Spicer, A. & Böhm, S. (2011). Becoming global (un)civil society: counter hegemonic struggle and the Indymedia network. *Globalizations*, 8(5), 707-71.

Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage Publications.

Vizeu, F., Seifert, R.E., & Hocayen-Da-Silva, A. J.(2015). Non-capitalist organizations in Latin America: lessons from the Brazilian Faxinal grassroot community. *Cadernos EBAPE*.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Zilio, L.B; Barcellos, R.M.R & Dellagnelo, E.H.L; Assmann, S. J. (2012). Organizações contra hegemônicas e a possibilidade de redescoberta da política na modernidade: uma contribuição a partir do pensamento de Hannah Arendt. *Cadernos EBAPE.BR*, 10 (4).