

# Limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica em organizações alternativas: suficiência e convivencialidade

LAIRA GONÇALVES ADVERSI<sup>1</sup>  
RENE EUGENIO SEIFERT<sup>1</sup>

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, CURITIBA – PR, BRASIL

## Resumo

Esta pesquisa investiga uma associação comunitária cujo modo de organizar evidenciou um desalinhamento com o modelo organizacional dominante. Os resultados apontam o termo “limites” como elo para estabelecer um modo de organização orientado para a “suficiência” e a “convivencialidade”, como alternativa ao crescimento econômico e à eficiência técnica, características da lógica organizacional dominante. A suficiência se caracterizou pela vivência qualitativa do momento presente, com valorização da simplicidade e do bem viver, elaborado com base na renúncia do trabalho direcionado ao acúmulo de bens materiais. A convivencialidade foi demonstrada por meio da valorização das relações afetivas em detrimento único dos resultados baseados em desempenho, da condução da organização por meio de procedimentos intuitivos e contingenciais em detrimento dos planejamentos formais, do desenvolvimento de habilidades emancipatórias para alcance de autonomia frente ao sistema industrial e, por último, da aprendizagem por meio de experimentações livres. A noção de “limites” na organização estudada também se alinha a uma narrativa de renúncia ao modelo dominante e de sacralização humana e da natureza. Nas discussões, o estudo observa que a busca por emancipação à dominação técnica pode suscitar outras formas de dominação. Além disso, chama à discussão a necessidade de definições mais precisas quanto à diferenciação entre organizações convencionais e alternativas, visto que algumas características que a literatura atribui às organizações alternativas são apropriadas pelo modelo dominante. Por último, aponta que “eficiência técnica” e “modos capitalistas de organização” não necessariamente são categorias interdependentes.

**Palavras-chave:** Organizações alternativas. Novas formas organizacionais. Limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica. Suficiência e convivencialidade.

## *Limits to economic growth and technical efficiency in alternative organizations: sufficiency and conviviality*

### Abstract

This research investigated a community association whose way of organizing showed misalignment with the dominant organizational model. The results point to the term “limits” as a link to establish an organizational mode oriented toward “sufficiency” and “conviviality” as an alternative to economic growth and technical efficiency, characteristics of the dominant organizational logic. Sufficiency was characterized by the qualitative experience of the present moment, with an appreciation of simplicity and good living, elaborated from the renouncement of work aimed at the accumulation of material goods. Conviviality was demonstrated through the appreciation of affective relationships in detriment of results based on performance; conducting the organization through intuitive and contingency procedures to the detriment of formal planning; the development of emancipatory skills to achieve autonomy in the face of the industrial system and, finally, learning through free experimentation. The notion of “limits” in the organization studied is also in line with a narrative of renouncing the dominant model and of the human and nature sacralization. The discussion notes that the search for emancipation from technical domination can raise other forms of domination. In addition, the discussion points out the need for more precise definitions regarding the differentiation between conventional and alternative organizations since some characteristics that the literature attributes to alternative organizations are appropriated by the dominant model. Finally, it suggests that “technical efficiency” and “capitalist modes of organization” do not necessarily constitute interdependent categories.

**Keywords:** Alternative organizations. New organizational forms. Limits to economic growth and technical efficiency. Sufficiency and conviviality.

## *Límites al crecimiento económico y la eficiencia técnica en organizaciones alternativas: suficiencia y convivencialidad*

### Resumen

Este estudio investigó una asociación comunitaria cuya forma de organización mostró una desalineación con el modelo organizacional dominante. Los resultados apuntan al término “límites” como vínculo para establecer un modo de organización orientado a la “suficiencia” y la “convivencialidad”, como alternativa al crecimiento económico y a la eficiencia técnica, características de la lógica organizacional dominante. La suficiencia se caracterizó por la experiencia cualitativa del momento presente, con una apreciación de la sencillez y el buen vivir elaborado a partir de la renuncia al trabajo orientado a la acumulación de bienes materiales. La convivencialidad se demostró mediante la valoración de las relaciones afectivas en detrimento de los resultados basados en el desempeño; de la dirección de la organización a través de procedimientos intuitivos y de contingencia en detrimento de la planificación formal; del desarrollo de habilidades emancipadoras para lograr la autonomía frente al sistema industrial y, finalmente, del aprendizaje a través de la libre experimentación. La noción de “límites” en la organización estudiada también está en línea con una narrativa de renuncia al modelo dominante y de la sacralización humana y de la naturaleza. En las discusiones, el estudio señala que la búsqueda de la emancipación de la dominación técnica puede plantear otras formas de dominación. Además, invita a debatir la necesidad de definiciones más precisas sobre la diferenciación entre organizaciones convencionales y alternativas, ya que el modelo dominante se apropió de algunas características atribuidas por la literatura a las organizaciones alternativas. Finalmente, señala que la “eficiencia técnica” y los “modos de organización capitalistas” no constituyen necesariamente categorías interdependientes.

**Palabras clave:** Organizaciones alternativas. Nuevas formas organizativas. Límites al crecimiento económico y la eficiencia técnica. Suficiencia y convivencialidad.

Artigo submetido em 04 de novembro de 2020 e aceito para publicação em 19 de junho de 2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200215>

## INTRODUÇÃO

As contradições e os problemas oriundos do modelo dominante de organização são proeminentemente perceptíveis nas dimensões humanas e ambientais. A degradação ambiental, a mudança climática, a insustentabilidade do sistema econômico-financeiro mundial, o aumento das desigualdades e as injustiças sociais (Boff, 2012), bem como as recorrentes epidemias e pandemias (Izurieta, 2020), a precarização das condições de trabalho (Antunes, 2018), a ausência de autonomia (Gaulejac, 2007; Illich, 1976), o crescimento de patologias mentais – como a depressão relacionada com a insatisfação e o esgotamento físico e mental no contexto do trabalho (Dejours, 2012) –, a violência nas organizações de trabalho (Alcadipani & Medeiros, 2017; Faria & Meneghetti, 2007; Silva & Abdalla, 2020), são apenas alguns dos sintomas que podem ser vinculados ao caráter e à realidade do modo organizacional dominante na modernidade. Nesse contexto, percebe-se uma crescente busca por tentativas de escapar à lógica de trabalho nas organizações convencionais e de organizar a vida e o trabalho em bases distintas das que imperam nesses espaços.

O cenário de problemas e contradições do modelo dominante e os casos de pessoas que trocam o antigo padrão de sucesso profissional por modos organizacionais alternativos chamam a atenção para os estudos que buscam por alternativas a tal modelo. Assim, organizações que exercem práticas distintas têm recebido maior atenção nos últimos anos (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Barcellos, Dellagnelo, & Salles, 2014, 2017; Costa, Seifert, Meira, & Hocayen-da-Silva, 2018; Misoczky, 2010).

Definir o que seria uma alternativa, entretanto, não é tarefa simples. A busca por definições acerca das representações do modo dominante de organização e suas alternativas revela que não há consenso na literatura especializada (Costa et al., 2018). De forma ampla, essa literatura sugere que as organizações dominantes constituem um modelo imposto, que orienta as formas de ser, agir, sentir e pensar das pessoas (Ramos, 1989), guiado para a máxima eficiência técnica e o crescimento econômico (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Costa et al., 2018; Seifert & Vizeu, 2015). Enquanto isso, as alternativas apontam para a possibilidade de iniciativas que se contrapõem ao modo de organizar dominante na modernidade, não se submetendo à sua lógica (Barcellos et al., 2014, 2017; Barcellos & Dellagnelo, 2013; Costa et al., 2018; Misoczky, 2010; Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993).

Reconhecendo a ausência de concordância nos termos usados para nomear tanto organizações que se contrapõem ao modelo dominante quanto aquelas que reproduzem tal modelo, neste estudo, usamos os termos “organizações alternativas” para nos referir às primeiras e “organizações convencionais” para falar das segundas. Consideramos que essas definições, embora imperfeitas e limitadas, são mais abertas e abrangentes, permitindo aceitar a diversidade e a convivência de diferentes modos organizacionais na realidade social que pretendemos investigar.

Com o intuito de contribuir para o melhor entendimento sobre o assunto, investigamos uma iniciativa de vida e de produção comunitária cujo modo de organizar evidenciou, ainda que de maneira preliminar, um desalinhamento ou uma alternatividade à dominante. Usamos “organização comunitária” (OC) como nome fictício para nos referir ao caso em estudo. Diante disso, estabelecemos como objetivo de pesquisa: compreender o modo de organizar da OC face ao modelo organizacional dominante.

Ademais, com base nas categorias de análise que emergiram do campo, estruturamos duas dimensões para comparar o modo de organizar convencional ao alternativo da OC: orientação econômica (crescimento *versus* suficiência) e orientação técnica (eficiência *versus* convivencialidade).

A orientação para o crescimento econômico fundamenta a ideologia de acumulação ilimitada dominante no modo capitalista de produção (Latouche, 2009; Schumacher, 1977; Seifert & Vizeu, 2015), incorporando os pressupostos mercadológicos vigentes por meio do princípio da escassez (Latouche, 2009), da competição, da criação de necessidades artificiais (Illich, 1976) e do consumismo (Bauman, 2008). De modo alternativo, reconhecendo que essa ideologia traz prejuízos ao meio ambiente e às dimensões humanas, Seifert e Vizeu (2015) apontam a possibilidade de orientação econômica para a “suficiência e o bem viver”.

A orientação técnica para a eficiência produtiva se refere ao ato de racionalizar tendo em vista alcançar a máxima eficiência entre meios e fins, apoiando-se em métodos, e não em indivíduos (Ellul, 1968). 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 (Ellul, 1968). Em alternativa coexistente à eficiência técnica produtiva, Illich (1976) destaca a possibilidade da convivencialidade – que propicia ao ser humano a autonomia frente à ferramenta técnica –, da equidade e da ação criativa na ordem da vida social com base em seus valores éticos.

A pesquisa traz importantes contribuições para o avanço dos estudos na área de organizações alternativas. A primeira se refere à apresentação de evidências empíricas de uma iniciativa produtiva não alinhada às lógicas econômicas do crescimento e de eficiência técnica produtiva.

A segunda demonstra a emergência da categoria “limites” como principal elo analítico para a tentativa de diferenciação de organizações convencionais e alternativas. Nosso estudo indica que, no caso investigado, foi o estabelecimento de limites à orientação econômica para o crescimento e à orientação técnica para a máxima eficiência que fertilizou o pensar e o viver alternativo, orientado para a suficiência e a convivialidade. Tais limites foram fundamentados em narrativa de renúncia e de sacralização da vida material.

A terceira chama a atenção para a necessidade de definições mais precisas quanto à diferenciação entre organizações convencionais e alternativas, porquanto algumas características que a literatura atribui às organizações alternativas são apropriadas pelo modelo dominante. Além disso, a acumulação capitalista pode não estar associada à subjugação técnica, como sugerem alguns estudos. Ademais, a busca pela emancipação à dominação técnica não necessariamente isenta de outras formas de dominação encontradas para afirmar uma ideologia de contraposição ao modo de dominação técnica vigente.

O artigo está organizado em sete partes, sendo a primeira delas esta introdução. A segunda apresenta a fundamentação teórica sobre as organizações convencionais e alternativas. Depois, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do estudo. Em seguida, apresentam-se os resultados empíricos da pesquisa. Na sexta parte, são levantadas discussões acerca do estudo das organizações alternativas, relacionando-as com o caso estudado. Por último, nas considerações finais, são elencadas as principais contribuições da investigação, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

## REFERENCIAL TEÓRICO

---

### Um olhar acerca das organizações convencionais e alternativas

A literatura científica acerca da comparação entre organizações convencionais e alternativas não apresenta consenso a respeito das denominações e das características usadas para diferenciar os dois tipos organizacionais. Diante disso, tomamos como momento inicial os pontos de concordância.

A unanimidade que aborda a diferenciação entre os dois tipos organizacionais aponta que as organizações convencionais compõem o modelo dominante na modernidade, apresentado como tipo ideal, indicado como o modelo capaz de alavancar a máxima eficiência técnica (Barcellos et al., 2014, 2017; Ellul, 1968; Illich, 1976; Paula, 2002; Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993, 1997a, 1997b) e crescimento econômico (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Latouche, 2009; Schumacher, 1977; Seifert & Vizeu, 2015). Em contrapartida, as organizações alternativas são aquelas que se contrapõem ao modo de organizar dominante na modernidade, não se submetendo à sua lógica (Barcellos et al., 2014, 2017; Misoczky, 2010; Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993, 1997a, 1997b; Sullivan, Spicer, & Bohm, 2011).

A orientação para o crescimento econômico, de acordo com Seifert e Vizeu (2015), constitui uma ideologia organizacional dominante, fundamentada no pressuposto de que a disposição humana é essencialmente econômica e de que o progresso e as riquezas das nações dependem fundamentalmente de indivíduos motivados a satisfazer necessidades ilimitadas. Nesses termos, o crescimento econômico é naturalizado de forma a definir a teleologia da organização social produtiva. A lógica de mercado, orientada pelo crescimento econômico, se baseia no princípio da escassez, levando à acumulação e à competição por recursos. Assim, “a economia transforma a abundância natural em escassez pela criação artificial da falta e da necessidade diante da apropriação dos recursos naturais e sua mercantilização” (Latouche, 2009, p. 46). Com isso, o alto padrão de consumo se torna sinal de sucesso (Bauman, 2008).

Diversos autores apontam que a orientação para o crescimento econômico está atrelada a inúmeros problemas e prejuízos ambientais e sociais (Latouche, 2009; Schumacher, 1977; Seifert & Vizeu, 2015). De acordo com Seifert e Vizeu (2015), a lógica do crescimento causa prejuízo social, como a destruição de espaços conviviais e a redução da diversidade, pois as pequenas organizações produtoras, que muitas vezes têm papel primordial em comunidades locais, acabam sendo abolidas pelo processo de crescimento de grandes corporações.

Reconhecendo os prejuízos da ideologia do crescimento, Seifert e Vizeu (2015) destacam a orientação econômica para a “suficiência”. Essa alternativa admite tanto a possibilidade de os empreendedores atribuírem significados distintos do crescimento econômico aos seus negócios (Souza & Seifert, 2018) quanto pode ser associada à vivência do momento presente, considerando aspectos qualitativos como o bem viver e a valorização das relações pessoais (Serva, 1993), a fim de atender às necessidades humanas reais, sem a carência de acumular e competir por suprimentos e bens.

Nossa segunda dimensão analítica agregadora do modo convencional de organizar se caracteriza pela orientação técnica para a eficiência. Para Ellul (1968), a eficiência técnica é o *best one way*, ou seja, a melhor forma de realizar uma atividade. Por isso, a realização das atividades não é espontânea, pois recebe a intervenção da razão instrumental. Ou seja, diz respeito ao empenho dos seres humanos em dominar as coisas pela razão – tornar contábil o que é subconsciente, quantitativo o que é qualitativo. Dessa forma, pode ser entendido como um modo de perda da liberdade humana, uma vez que submete a ação à racionalização e ao saber fazer. Assim, a eficiência técnica busca resolver antecipadamente todos os problemas que podem surgir numa organização, haja vista que evoca a dificuldade e a resolve com antecedência, não admitindo a possibilidade de entregar-se à própria inspiração, ao engenho e à inteligência, de modo a achar solução no momento em que a dificuldade se apresenta (Ellul, 1968). Refere-se, portanto, ao mundo da produtividade e do desempenho (Gaulejac, 2007).

De acordo com Illich, (1976), a técnica para a eficiência produtiva se manifesta sobretudo na produção em massa, que faz com que a ferramenta domine o homem, escravizando-o.

Coexistente à orientação técnica para a eficiência, típica do modo de produção industrial, Illich (1976) aponta a possibilidade de um modo de produção convivial. De acordo com o autor, numa sociedade convivial, os cidadãos participam na criação da vida social e os valores éticos (sobrevivência, equidade e autonomia criadora) sobrepujam o valor técnico. Não há contratos sociais nem submissão a técnicos especialistas. Além disso, o acesso às ferramentas da comunidade é livre, na condição de não prejudicarem uma idêntica liberdade de acesso aos outros. Nesses termos, a convivialidade ofereceria a possibilidade de exercer uma ação mais autônoma e criativa, com o auxílio de ferramentas menos controláveis pelos outros. Nesse contexto, o ser humano teria liberdade para moldar os objetos que o rodeiam – ao contrário do que ocorre na sociedade industrial. A convivialidade se aproxima do que Gaulejac (2007) chama de existencial, que proporciona o registro do mundo vivido, dos sentimentos, das emoções e das relações afetivas, amorosas e sociais.

Com base em tais categorias, esta pesquisa buscou compreender o modo organizacional da organização comunitária frente ao modelo dominante. Na próxima seção, descrevemos os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização teórico-empírica do estudo.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

Esta pesquisa qualitativa se caracteriza como estudo de caso, orientado por uma abordagem exploratória-descritiva. A opção pela condução de um estudo de caso se justifica em função da possibilidade de explorar questões complexas com base em múltiplas fontes de evidência (Yin, 2003). Isso se caracteriza pelo delineamento metodológico preferido quanto às questões do tipo “como” e “por quê”, além de referir-se ao estudo de fenômenos imersos no cotidiano da vida humana associada (Yin, 2003).

O critério de seleção do caso considerou o fato de a organização selecionada questionar e se contrapor, de alguma forma, ao modelo organizacional dominante. Ademais, o caso convenientemente se apresentava mais próximo da rede de relacionamentos dos pesquisadores, facilitando seu acesso.

Os primeiros materiais levantados no processo de coleta de dados foram obtidos por meio das informações acessadas publicamente na internet, sobretudo em redes sociais e reportagens na mídia de massa. O processo de coleta de dados se orientou no intuito de colher informações que permitissem compreender a dinâmica de organização do caso em estudo. Para tanto, utilizamos diferentes formas de coleta de dados, entre elas: observações participantes, conversas informais e entrevistas semiestruturadas. Os registros dos dados colhidos por observações participantes foram feitos por meio de diário de campo – anotados sempre no prazo de até 24 horas. Ademais, os áudios das entrevistas conduzidas pessoalmente com os entrevistados foram gravados para posterior transcrição.

As observações e as entrevistas foram feitas em setembro de 2017, numa imersão de cinco dias na organização investigada. Além disso, ocorreram aproximadamente dez visitas sucedidas entre julho e outubro daquele ano.

As observações participantes foram realizadas de maneira assistemática, livres de roteiro, ora de forma simples, espontânea, mais como um espectador, e ora de forma mais participativa. Além da observação individual, predominante durante o estudo, foram relevantes as observações da equipe de pesquisa. Os aspectos observados incluíram: comportamentos, rotina, atividades realizadas, forma de realização das atividades, relacionamentos internos e com o público externo, aspectos administrativos, relação com o passado e as dinâmicas de manifestações de preceitos, bem como perspectivas de futuro da OC e de seus integrantes.

Os tópicos do roteiro de entrevista semiestruturada incluíram: a) preceitos orientadores, motivo da existência e inspirações da organização; b) história da OC; c) aspectos administrativos e de organização do trabalho; d) história profissional e de vida dos integrantes; e) motivações pessoais dos integrantes em relação à OC; f) perspectivas de futuro da OC e de seus integrantes.

As gravações das entrevistas e das conversas geraram áudios de aproximadamente seis horas, dos quais três foram transcritas na íntegra e três foram apenas ouvidas, por três vezes, por apresentarem informações que julgamos já terem sido capturadas e saturadas em outros modos de coleta de dados, o que gerou trinta páginas de transcrição.

Os entrevistados da organização comunitária foram adultos, com idade superior a 18 anos, que, no momento da pesquisa de campo, faziam parte do núcleo da OC, conforme indicado no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1**  
**Entrevistados**

Entrevistados	Idade	Perfil	Papel dos entrevistados na organização*
Jorge	56	Dentista e mestre em educação	Fundador, dirigente e conselheiro da OC. Pai, cozinheiro, agricultor, professor, palestrante, motorista etc.
Luciano	35	Pedagogo e mestre em meio ambiente e desenvolvimento. Graduando em agronomia	Pai, agricultor urbano (hortas, compostagem, reciclagem, preparação do solo etc.), ministrador de cursos e motorista. Aprendiz e ajudante nas demais atividades.
Lúcia	35	Pedagoga	Mãe, cozinheira, anfitriã e responsável pelo bazar de roupas. Aprendiz e ajudante nas demais atividades.
Marina	29	Médica veterinária e mestra em nutrição animal	Organização do ambiente, tratamento dos animais, assistente administrativo/financeiro e motorista. Aprendiz e ajudante nas demais atividades.
Marcelo	33	Arquiteto e artista plástico	Construtor, manutenção e arquiteto. Artista plástico de obras para venda e troca. Motorista. Aprendiz e ajudante nas demais atividades.
Monica	19	Estudante pré-universitária	Reparadora e manutenção geral de obras. Aprendiz e ajudante nas demais atividades.
Michelle	19	Estudante pré-universitária	Aprendiz e ajudante em todas as atividades (agricultura urbana, culinária, organização e limpeza do ambiente, tratamento dos animais, hospitalidade, compras, preparação e entrega de alimentos comercializados etc.).

Nota. \*Todos ora são aprendizes numa atividade, ora professores em outras.

Esses papéis não são fixos nem estáveis e podem se alterar ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise de dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo (Bauer, 2002; Miles & Huberman, 1994). Num primeiro momento, buscaram-se a aproximação e a familiarização com os dados pela leitura e pela organização do material. Isso foi realizado com base em escuta dos áudios e da leitura das anotações de campo, com o intuito de relembrar as informações, mas sem intenção de realizar classificações ou categorizações precedentes dos dados. Depois, foi feita a transcrição completa das entrevistas. Em seguida, realizaram-se leituras e releituras das entrevistas transcritas e das demais anotações de campo, oriundas das observações e da imersão. Posteriormente, iniciou-se o processo de codificação qualitativa dos dados, bem como a organização e a síntese interpretativa (Miles & Huberman, 1994).

A interpretação das categorias de análise se apoiou, conforme sugestão de Trivinos (1987), em três bases essenciais: nos achados de campo, na fundamentação teórica usada para a pesquisa e na experiência pessoal dos próprios pesquisadores. Por fim, realizamos os procedimentos de triangulação (Flick, 2009) entre os achados de campo, as diferentes fontes de dados, a literatura sobre a temática das organizações convencionais e alternativas, além dos debates com outros pesquisadores da temática para confrontar interpretações e análises, tendo em vista garantir rigor às conclusões do estudo. Os achados de campo também foram triangulados entre eles, considerando a visão dos entrevistados, as observações e as tensões entre o observado e o relatado.

A seção seguinte apresenta os resultados acerca do caso estudado.

## RESULTADOS

### A organização comunitária e o imperativo de limites ao modo hegemônico de organizar

A organização comunitária (OC), que existe oficialmente desde 2003, é formalizada como uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) e está situada em Curitiba. Em seu histórico, observa-se uma não linearidade de frentes de atuação, como trabalho com moradores de rua, atividades religiosas, realização de oficinas à comunidade, projetos audiovisuais, criação de porcos, agricultura e pecuária urbana, compostagem, entre outros. A OC esteve envolvida em diversos projetos distintos surgidos de demandas locais. No momento da coleta de dados, encontrava-se envolvida com a temática da agricultura urbana em que a produção de alimentos é direcionada, em primeiro lugar, à subsistência do grupo, enquanto os excedentes são comercializados e/ou doados.

No momento da pesquisa de campo, a OC estava composta por dez integrantes: duas famílias, cada uma delas formada por três pessoas; uma mulher e um homem solteiros, que haviam renunciado nos últimos anos às suas carreiras profissionais em organizações convencionais; e, por último, duas jovens de 19 anos, em fase de preparação para o vestibular. Os nomes aqui mencionados são fictícios.

A primeira família é composta pelo fundador da OC, Jorge, de 56 anos; sua esposa, Joana; e sua filha, Aline, de 14. Jorge é graduado em odontologia e zootecnia, com mestrado em educação, e tem uma tradição familiar anarquista judaico-cristã. Sua esposa é médica e atua profissionalmente em hospital público. Jorge, iniciador da OC, exerce o papel de conselheiro e dirigente espiritual na organização. Ele é a pessoa que difunde os ensinamentos e os valores que estruturam a organização.

A segunda família que reside na OC é composta por um casal, Luciano e Lúcia, e sua filha, Alice, de 5 anos. Ambos têm 35 anos e formação em pedagogia. Luciano é mestre em meio ambiente e desenvolvimento, atualmente cursando a segunda graduação, em engenharia agrônoma. Ingressaram na OC em 2006.

Além das duas famílias que têm uma longa trajetória de vínculo com a OC, de aproximadamente quinze anos, a organização conta com mais quatro integrantes que moram na casa há cerca de um ano. Marina, de 29 anos, e Marcelo, de 33, tiveram trajetórias de carreiras em organizações convencionais. Marcelo é arquiteto e artista plástico; Marina, veterinária e mestra em nutrição animal por formação. Além da vivência na área acadêmica, ela atuou na área empresarial e foi nomeada em concurso público de sua área de atuação. As estudantes pré-universitárias, Michele e Mônica, ambas com 19 anos, também compõem o núcleo da organização. Esses quatro integrantes deixaram de morar com as famílias a fim de viver na comunidade pesquisada.

Cabe mencionar que o vínculo dos integrantes com a organização não é formal. Eles chamam a OC de casa, pois moram todos juntos no espaço físico alugado. Também não são identificados por funções desempenhadas ou cargos. Além disso, a sobrevivência financeira da OC é garantida principalmente por doações e comercialização dos produtos e dos serviços oferecidos pela OC, entre eles itens de hortifrutis da agricultura urbana, pães, massas, bebidas fermentadas e um pequeno comércio de roupas usadas.

De acordo com Jorge, a OC tem uma estrutura formalizada, com regulamentos e registros atualizados, mas não se direciona por estatuto e regras formais; ela se destaca por práticas pautadas em direcionamentos judaico-cristãos e de resistência ao modo como a sociedade se encontra organizada na atualidade e ao sistema econômico vigente.

Segundo Jorge, a situação caótica da humanidade é resultado da maldade do ser humano, que ultrapassou os limites estabelecidos por Deus, afastou-se do Criador e entrou em pecado. Ele diz: “O ser humano foi criado para cumprir um papel biomático na natureza [...], mas o homem ultrapassou os *limites* estabelecidos por Deus [...] resultou em desequilíbrio e caos na Terra” (grifo nosso).

O pecado se refere à exploração do meio ambiente natural e das pessoas, pois o ser humano foi criado para cuidar de ambos. Assim, para Jorge, o equilíbrio será estabelecido na Terra quando o homem se arrepender dos pecados, ou seja, deixar de explorar o meio ambiente e os seres humanos. Ele comenta: “Para que o equilíbrio seja estabelecido na Terra, é necessário arrepender-se dos pecados [...] mudar o modo de pensar e de fazer as coisas”.

Para que isso ocorra, devem-se estabelecer limites ao modo de vida hegemônico, que podem ser alcançados, segundo Jorge, por meio da *renúncia* e da *sacralização* da vida.

Ficou evidente que, para os membros da OC, a imposição de limites significa renunciar ao modo de vida oriundo da busca incessante pelo crescimento econômico, que, no modelo vigente, acontece sem respeito aos limites humanos e ao meio ambiente, os quais também se impõem sob a visão que reconhece como sagrado o que costuma ser considerado recurso, entre eles a natureza e os seres humanos. Para Jorge, na busca incessante pelo crescimento econômico, “os seres humanos são tratados como recursos, por isso existe a relação de emprego e de escravidão. Se as pessoas forem consideradas sagradas, não serão exploradas. Da mesma forma, se o rio for considerado sagrado, não será poluído”.

O reconhecimento de que há um imperativo para estabelecer limites à lógica do crescimento econômico e da técnica para eficiência produtiva, fundamentada numa dinâmica entre renúncia e sacralização, fertiliza a emergência de um modo de organizar alternativo que caracterizamos como orientado pela suficiência e pela convivencialidade. Logo, é o que exploramos na próxima seção.

## Suficiência e convivencialidade para um organizar alternativo

Os resultados do estudo permitiram reconhecer que a imposição de limites ao organizar dominante, cuja raiz narrativa se estabeleceu pela renúncia e pela sacralização ao que costuma ser entendido como recurso, possibilita avançar na teorização da emergência de uma alternativa organizacional orientada para a suficiência – em vez do crescimento econômico – e a convivencialidade – em vez da eficiência técnica. Nesse processo de análise, utilizamos a composição de duas categorias analíticas elaboradas com base na revisão teórica e nos dados do campo: orientação econômica (crescimento *versus* limites ao crescimento por meio da suficiência) e orientação técnica (eficiência produtiva *versus* limites à eficiência por meio da convivencialidade).

Os membros da OC apresentaram discursos e práticas de contraposição à busca exclusiva pelo *crescimento econômico*. Os integrantes, ao escolherem viver na OC, renunciaram às carreiras profissionais, direcionadas ao crescimento econômico, à obtenção e à acumulação de bens materiais. Optaram por se doar à vida e ao trabalho em comunidade, sem receber remuneração ou salário individual, pois na comunidade o resultado financeiro do trabalho do grupo é revertido para a manutenção e a subsistência dos membros de forma coletiva. Marina, por exemplo, tinha opção de atuar em diferentes tipos de trabalho, com estabilidade e boa remuneração, porém renunciou às carreiras acadêmica e empresarial, além do cargo público para o qual havia sido nomeada. Ela diz: “Estamos aqui por escolha, não por falta de opção”.

Marcelo, arquiteto e artista plástico, conta que, em sua vivência de trabalho numa grande construtora, percebeu que não desejava trabalhar para enriquecer os empresários, que, de acordo com ele, estão cada vez mais ricos. Assim, escolheu viver e trabalhar na OC atraído por um estilo de vida simples junto à natureza, valores nos quais acredita. Para o entrevistado, construir uma vida diferente, que faça sentido no “agora”, é mais sensato, pois acumular dinheiro não traz segurança, conforme salientou: “Meu tio morreu dentro de uma grande empresa multinacional. Vivia projetando um futuro que nunca chegou para ele. [...] Não faz sentido viver a vida projetando um futuro que não existe e morrer construindo um futuro sem desfrutar o presente da vida, o agora”.

Os integrantes da OC apresentaram atribuição individual de significado à organização diferente daquela propagada pela corrente hegemônica. Mônica relata: “Aqui o resultado do nosso trabalho fica para a nossa comunidade. [...] Trabalhamos para nós mesmos, e não para grandes empresas”.

As motivações afetivas dos participantes chamaram a atenção. Os componentes da OC revelam que na organização se sentem amados como numa família. Mônica diz: “Gosto de estar aqui junto com eles”. Já Marina decreta: “Tudo que preciso tenho aqui [...] Sinto amor e paz”.

O casal Luciano e Lúcia, que acompanha o fundador desde os primeiros passos da organização, informou que um dos motivos para estarem na organização diz respeito ao acolhimento recebido. Eles afirmam: “Fomos ajudados no momento em que mais precisávamos”.

Os dados do campo indicam que, ao contrário da orientação para o crescimento econômico, a OC orienta suas ações e atividades pelo princípio da suficiência. Nesses termos, seus membros buscam ter e desfrutar o suficiente para viver bem o momento presente, um dia de cada vez, sem a necessidade de acumular, pois, para eles, o ecossistema é abundante. Assim, apresentam uma visão alternativa à premissa organizacional dominante cujos recursos são escassos e justificariam a necessidade de acumular e competir por eles. Segundo Jorge, há variadas possibilidades quanto às formas de vida, alimentação e trabalho. Na visão dele, a sociedade foi condicionada a seguir determinada forma de produção, a fim de atender aos interesses econômicos, rejeitando, assim, todas as outras possibilidades oferecidas pelo meio ambiente.

Quando consideramos a dimensão técnica da organização produtiva, observamos que, em vez da busca pela *máxima eficiência* (Ellul, 1968), os membros da OC priorizam a convivialidade, que pode ser interpretada como um limite às pressões para constantes incrementos de eficiência que caracterizam o modo convencional de organizar.

Na OC, verificou-se que as atividades de trabalho, que envolvem os relacionamentos pessoais e o prazer durante as realizações laborais, são tão relevantes quanto o resultado final. Michelle diz: “As pessoas são mais importantes”.

Os momentos de convivência são prestigiados. O grupo tem o hábito de, todos os dias, se sentar à mesa para realizar no mínimo quatro refeições. Após a alimentação, um período é dedicado às atividades de confraternização, que envolvem leituras e explanações de textos bíblicos ou de livros específicos, orações, cânticos e conversas. Esses momentos, para eles, são importantes não apenas pelo cunho espiritual-religioso, mas sobretudo por representarem momentos de convivialidade do grupo. Ademais, os visitantes que, porventura, estão presentes no período das atividades são incluídos nesses momentos de comunhão.

A organização não orienta suas ações com base em planejamentos formais. Contudo, valoriza os processos intuitivos e de ordem espiritual, reativos, espontâneos e improvisados face às contingências do momento. Ainda que, em outro contexto, se aproxime daquilo que Carrieri, Perdiggão, Martins, e Aguiar (2018) denominam de “gestão ordinária”, o planejamento, para eles, representa uma restrição à interação livre com a vida, inviabilizando a abertura às diversas possibilidades e necessidades. Por conseguinte, as demandas e os problemas são atendidos à medida que surgem. Nessa direção, o termo “contingência” foi mencionado pelos integrantes. Para eles, é importante atentar nas contingências, ou seja, nas eventualidades, pois elas têm muito a revelar. Sobre essa perspectiva, cabe citar dois exemplos mencionados pelo grupo: um diz respeito ao momento em que houve a necessidade de ajudar um amigo; outro, à mudança nas áreas de atuação da OC.

Luciano e Marina lembram: “O carro de João tombou [...], a gente parou tudo aqui e foi lá ajudar. [...] Em outro momento, a gente viu que o lixo era um problema na cidade. A prefeitura estava com dificuldades em realizar projetos de reciclagem. Surgiu essa demanda. A gente estudou o assunto e começou a desenvolver as atividades práticas”.

Os integrantes da OC, no trabalho diário, buscam desenvolver habilidades que proporcionam autonomia e independência em relação ao modo de produção industrial. Assim, a aprendizagem na organização, que ocorre muitas vezes por meio de experimentações (tentativa e erro), se desenvolve nesse sentido. Marina diz: “Aqui tenho oportunidade de aprender habilidades que eu não aprenderia em outro lugar de trabalho, [...] como panificação, culinária, olericultura, tricô, costura, criação de animais, tocar piano”.

Além disso, para o grupo, a alimentação é um tema importante. Eles valorizam a produção dos próprios alimentos, a preparação das próprias refeições e a parceria com os pequenos produtores locais. Marina lembra: “Na época em que eu trabalhava na empresa, eu comia correndo, comida ruim, industrializada. [...] Aqui, tenho o privilégio de comer bem, comida da melhor qualidade”.

Nesses termos, nossos dados sugerem que o estabelecimento de limites ao crescimento econômico na OC fertiliza um organizar orientado para a suficiência, tipificado pela vivência qualitativa do momento presente, com valorização da simplicidade e do bem viver, elaborado com base em motivações afetivas e na renúncia ao modo dominante organizacional do trabalho direcionado à obtenção e ao acúmulo de bens materiais.

Já o estabelecimento de limites à eficiência técnica nos permitiu observar um organizar orientado para convivencialidade, em que prevalecem a valorização das relações afetivas em detrimento único dos resultados baseados em desempenho, a condução da organização por meio de procedimentos intuitivos e contingenciais em oposição aos planejamentos formais, o desenvolvimento de habilidades emancipatórias para alcance de autonomia frente ao sistema industrial e, por último, a aprendizagem por meio de experimentações livres.

Por último, cabe mencionar que as tensões entre os princípios convencionais e alternativos de organização não deixaram de existir na OC. Ignorar isso seria estabelecer uma leitura romantizada da realidade investigada. Em diversos momentos, alguns integrantes demonstraram enfrentar conflitos face aos anos de condicionamento dos pressupostos organizacionais dominantes. O fundador da organização revelou que o abandono desses condicionamentos enraizados, aprendidos socialmente desde a infância, é um dos principais desafios para o modo de vida na OC.

Por fim, a seção seguinte apresenta discussões relevantes acerca da temática das organizações alternativas e do caso estudado.

## DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Os resultados desta investigação, *vis-à-vis* a literatura científica sobre organizações alternativas, nos permitem elaborar algumas discussões tendo em vista o desenvolvimento científico do conhecimento nesse campo.

Em primeiro lugar, vale notar que as características que a literatura atribui às organizações não alinhadas ao modelo dominante – entre elas, discurso de promoção de práticas de autogestão, horizontalidade, participação no processo de decisão, trabalho em equipe, cooperação, participação, abertura, confiança, comprometimento e responsabilidades partilhadas (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Misoczky, Flores, & Bohm, 2008; Rothschild-Whitt, 1979) –, como observa Paula (2002), podem ser facilmente cooptadas pelas organizações dominantes. Assim, apesar da estrutura organizacional mais horizontalizada e do discurso de humanização normalmente atribuído às organizações alternativas, há dominação técnica por meio de formas de controle mais sutis e eficazes (Faria & Meneghetti, 2011; Paula, 2002).

Diante disso, nosso estudo traz evidências empíricas que retratam a busca de uma pequena comunidade em estabelecer limites a uma forma social de dominação técnica e econômica. Nosso estudo apresenta indícios claros de que, no caso estudado, esse enfrentamento não se dá com base na mera modificação de características ou atributos organizacionais; constrói-se pelo estabelecimento de limites à técnica e ao crescimento econômico baseado numa narrativa de renúncia e de sacralização da vida material. Essa é uma via ainda pouco explorada na investigação de experiências organizacionais alternativas e confrontativas ao modelo econômico-técnico dominante. Ou seja, a raiz espiritual, sacralizada, afetiva e não racional que fertiliza a imposição de limites ao crescimento e à eficiência técnica, tendo em vista a construção de um modo não convencional de organização.

É importante reconhecer que a busca por confrontar e romper determinada lógica de dominação técnica não implica um estado automático de liberdade. Embora não tenha sido o foco deste estudo, pudemos perceber, principalmente no que diz respeito aos aspectos estratégicos que envolvem a vida comunitária no caso estudado, certa forma de dominação carismática explícita na figura do fundador da organização. Ou seja, a busca pela construção de um modo organizacional alternativo e a emancipação à dominação técnica não necessariamente eximem outras formas de dominação. Assim, reconhecemos a possibilidade de outras formas de dominação se estabelecerem para afirmar e exercer uma ideologia de contraposição ao modo de dominação técnica e econômica vigente.

No que diz respeito aos limites estabelecidos ao crescimento econômico, traduzidos numa narrativa de busca pela suficiência e pelo bem viver no caso estudado, corrobora-se com o argumento de Seifert e Vizeu (2015) ao considerarem a possibilidade de orientações econômicas alternativas aquelas definidas pela ideologia gerencial dominante. De fato, nosso estudo apresenta uma evidência empírica de uma iniciativa produtiva não alinhada à lógica econômica do crescimento. Por outro lado, em face do cunho totalitário do sistema de capital, devemos considerar até que ponto iniciativas como essas podem subsistir caso apresentem ameaça real ao sistema econômico de acumulação capitalista dominante no mercado.

Por último, reconhecemos que a mera ausência de uma orientação para a acumulação capitalista não exige a subjugação técnica da organização. Tal argumento remete ao estudo de Meneghetti (2018), em que as organizações terroristas estudadas, apesar de apresentarem contraposição ao capitalismo, não se isentaram de características hierárquicas, centralizadoras e autoritárias, além de prezarem pela eficiência técnica. Isso leva ao reconhecimento de que a eficiência técnica não necessariamente está vinculada a modos capitalistas. Assim, importa que estudos futuros sobre organizações alternativas reconheçam que estes dois construtos – orientação organizacional para a acumulação progressiva do capital e eficiência técnica – não necessariamente constituem categorias interdependentes.

Em nossas considerações finais, relembramos que este estudo buscou compreender a OC frente ao modelo organizacional dominante. Os resultados da pesquisa contribuem para o campo de estudo de diferentes formas, conforme mencionado nas discussões supracitadas. Contudo, o principal resultado indica que é fundamental incluir a discussão sobre o papel dos limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica, tendo em vista o avanço das investigações sobre organizações alternativas.

Reconhecemos que a discussão sobre limites ao crescimento econômico não constitui novidade. Os estudos do Clube de Roma são um marco nessa direção e foram ecoados por inúmeros autores, como Latouche (2009); Meadow, Rander, e Meadow (2007); Schumacher (1977) e, mais recentemente, amplificados na perspectiva econômica de Raworth (2019). Entretanto, a discussão sobre limites à eficiência técnica é sobremaneira ausente quando se considera a dimensão técnica no contexto organizacional. De certa forma, a busca pela eficiência técnica se tornou dominante. Acreditamos que a crítica à técnica, presente nos estudos pioneiros dos autores que formaram a Escola de Frankfurt, bem como as contribuições de Ellul (1965), é um terreno fértil para esse intento. Por outro lado, ausente naquelas discussões é a alusão explícita ao papel dos limites. Em nossa análise, o estabelecimento de limites à eficiência técnica e ao crescimento econômico forma o fundamento para a emergência de um modo de organização não alinhado à lógica dominante. Contudo, reconhecemos que tal achado precisa ser considerado e discutido pela comunidade acadêmica, sobretudo quando se consideram as fontes e as bases para o estabelecimento de um modo organizacional orientado para a suficiência e a convivencialidade, que, no caso estudado, tem raiz na renúncia e na sacralização de recursos.

É importante reconhecer que todo estudo tem limitações, e este não seria diferente. Concordamos que o caso aqui descrito é um recorte num espaço-tempo histórico que é dinâmico. Ou seja, não se deve fazer uma leitura de que as características aqui apresentadas não estejam sujeitas a mudanças. Além disso, não se espera que as características e as conclusões consideradas aqui se disponham a um processo de generalização irrefletida para outros casos. Apontamos, entretanto, a possibilidade para a generalização analítica da categoria limites ao crescimento e à técnica como elemento central na construção de alternativas organizacionais ao modelo dominante. Obviamente, tal afirmação deverá se sujeitar a investigações futuras que objetivem tanto a replicação no uso da categoria analítica quanto seu aprofundamento. Por fim, ressaltamos que as conclusões do estudo se sujeitam aos limites metodológicos da investigação. Acreditamos que estudos futuros, ao se debruçarem em processos mais alongados de coleta de dados, poderão aprofundar e reconhecer nuances dos resultados reportados aqui, principalmente com o intuito de explorar como esses limites são estabelecidos e as referências adotadas em sua aplicação.

## AGRADECIMENTOS

---

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Programa de Demanda Social (CAPES/DS 1614729) que, por meio do Programa de Pós-Graduação da Universidade Tecnologia Federal do Paraná (PPGA/UTFPR), concedeu bolsa de estudo a primeira autora.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Chamada MCTIC/CNPq nº 28/2018 (433438/2018-5), pelo incentivo ao projeto de pesquisa coordenado pelo segundo autor.

À Organização Comunitária pela contribuição para o desenvolvimento do estudo.

Aos revisores da Cadernos EBAPE.BR pelas importantes contribuições ao texto.

## REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R. S., & Medeiros, C. R. O. (2017). Organizações que matam: uma reflexão a respeito de crimes corporativos. *Organizações & Sociedade*, 24(80), 39-52.
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviço na era digital*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Barcellos, R. M. R., & Dellagnelo, E. H. L. (2013). Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(1), 1-16.
- Barcellos, R. M. R., Dellagnelo, E. H. L., & Salles, H. K. (2014). 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. L., & Salles, H. K. (2017). Reposicionando conceitos: a organização fora dos eixos. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 10-21.
- Bauer, M. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M. Bauer, & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bauman, Z. (2008). *Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Boff, L. (2012). *Sustentabilidade: o que é, o que não é*. São Paulo, SP: Vozes.
- Carrieri, A. P., Perdigão, D. A., Martins, P. G., & Aguiar, A. R. C. (2018). A gestão ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12(1), 1-13.
- 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.
- Dejours, C. (2012). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In J. F. Chanlat (Coord.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Ellul, J. (1968). *A técnica e o desafio do século*. São Paulo, SP: Paz e Terra.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2007). A instituição da violência nas relações de trabalho. In J. H. Faria, J. H. (Coord.), *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo, SP: Atlas.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, 51(5), 424-439.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo, SP: Ideias & Letras.
- Illich, I. A. (1976). *Convivialidade: sociedade industrial*. Lisboa, Portugal: Gráfica Telles da Silva.
- Izurieta, R. (2020). Plagues, epidemics and pandemics. In A. Masys, R. Izurieta, & M. R. Ortiz (Eds.), *Global health security: advanced sciences and technologies for security applications*. Cham, Switzerland: Springer.
- Latouche, S. (2009). *Pequeno tratado do decrescimento sereno*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Meadows, D. H., Rander, J., & Meadows, D. (2007). *Limites do crescimento: a atualização de 30 anos*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Meneghetti, F. K. (2018). Organizações totalitárias: *modus operandi* e fundamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 841-858.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Misoczky, M. C. (2010). Das práticas não gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In M. C. Misoczky, R. K. Flores & J. Moraes (Orgs.), *Organização e práxis libertadora*. Porto Alegre, RS: Dacasa Editora.
- Misoczky, M. C., Flores, R. K., & Bohm, S. (2008). A práxis da resistência e a hegemonia da organização. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 181-194.
- Paula, A. P. P. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e as burocracias flexíveis. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 127-144.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Raworth, K. (2019). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. London, UK: Random House Business Books.
- Rothschild-Whitt, J. (1979). The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models. *Revista Americana de Sociologia*, 44(4), 509-527.
- Schumacher, E. F. (1983). *O negócio é ser pequeno: um estudo de economia que leva em conta as pessoas*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- 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.
- Serva, M. (1997a). Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública*, 31(2), 108-134.
- Serva, M. (1997b). Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 37(2), 18-30.
- Silva, A. O., & Abdalla, M. M. (2020). Desenvolvimento? Para quem? Relações estratégicas entre empresa e sociedade: o lado obscuro da privatização da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). *Revista Eletrônica de Administração*, 26(1), 83-114.
- Souza, R. R., & Seifert, R. E. (2018). Understanding the alternative of not growing for small mature business. *Management Revue*, 29(4), 333-348.

Sullivan, S., Spicer, A., & Bohm, S. (2011). Becoming global (un)civil society: counter-hegemonic struggle and the Indymedia network. *Globalizations*, 8(5), 707-717.

Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, SP: Atlas.

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

Laira Gonçalves Adversi  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7130-9086>

Mestra em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: lairaweb@gmail.com

Rene Eugenio Seifert  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4474-9131>

Doutor em Administração pela Universidade de Birmingham; Professor do Programa de Mestrado em Administração e do Departamento de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: r.e.seifert@gmail.com