



Estrutura organizacional alternativa: investigando a proposta das novas formas organizacionais

Alternative organizational structure: investigating the proposal of new organizational forms

Recebido: 22 maio 2022

Aprovado: 03 out. 2022

Versão do autor aceita publicada online: 03 out. 2022

Publicado online: 13 out. 2022

Como citar esse artigo - American Psychological Association (APA)

Junges, V. de C., Pozzer, R. H. P., & Castro, B. L. G. (jul./set. 2024). Estrutura organizacional alternativa: investigando a proposta das novas formas organizacionais. *Exacta*, 22(3), p. 899-925. <https://doi.org/10.5585/exactaep.2022.22242>

Submeta seu artigo para este periódico

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor: Dr. Luiz Fernando Rodrigues Pinto



Dados Crossmark



Estrutura organizacional alternativa: investigando a proposta das novas formas organizacionais

Alternative organizational structure: investigating the proposal of new organizational forms

 Vanessa de Campos Junges¹  Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer² e  Beatriz Leite Gustmann de Castro³

¹ Bacharela em Administração - UNICRUZ. Mestra em Administração - UFSM. Doutoranda em Administração - UFSM. Professora - FURG. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM / Santa

Maria, RS - Brasil 

² Doutora em Administração - UFSM. Antonio Meneghetti Faculdade - AMF / Restinga Sêca, RS – Brasil

³ Doutora em Administração - UFSM. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM / Santa Maria, RS - Brasil 

Nota dos Autores

Autores declaram que não há conflitos de interesses.



Resumo

A partir do entendimento que uma organização pode ultrapassar o modelo burocrático e basear-se em uma nova forma organizacional pautada pela racionalidade substantiva, foi elaborado este artigo. Desse modo, o objetivo deste estudo é compreender como se configura a estrutura organizacional da Olhar Vegano a partir do pressuposto das novas formas organizacionais. Trata-se de um estudo de caso em uma organização vegana, a qual possui uma lógica de negócio diferenciada e estrutura de gestão horizontal. Possui valores como a preocupação com a sustentabilidade, traduzidos em ações que beneficiam a comunidade local. Na condução do estudo de caso, foram aplicados formulários multicritérios e realizadas entrevistas com os gestores da organização em análise, além da análise documental. Os dados foram analisados, utilizando-se da Análise Hierárquica de Processos (AHP) e da Análise de Conteúdo. Diante disso, o estudo evidencia como se dá o desenvolvimento de uma organização sob as Novas Formas Organizacionais e fornece informações acerca de gestão nessa nova lógica. Assim, sob o viés teórico, contribui a partir do quadro teórico analítico desenvolvido frente a vertente do modelo burocrático *versus* as Novas Formas Organizacionais; sob o viés prático, fornece à organização um meio de otimizar seus processos, bem como as demais organizações que buscam desenvolver uma gestão diferenciada; e sob o viés social, ressalta a importância de que as organizações, independente da sua finalidade, atentem-se para um olhar mais humano, no sentido de valorizar os indivíduos que fazem parte do negócio.

Palavras-chave: novas formas organizacionais, organização burocrática, estrutura organizacional

Abstract

From the understanding that an organization can go beyond the bureaucratic model and be based on a new organizational form guided by substantive rationality, this article was prepared. Thus, the objective of this study is to understand how the organizational structure of Olhar Vegano is configured based on the assumption of new organizational forms. This is a case study in a vegan organization, which has a differentiated business logic and horizontal management structure.



Possessing values such as concern for sustainability, translated into actions that benefit the local community. In conducting the case study, multi-criteria forms were applied and interviews were carried out with the managers of the organization under analysis, in addition to document analysis. Data were analyzed using Hierarchical Process Analysis (AHP) and Content Analysis. Therefore, the study shows how an organization develops under the New Organizational Forms and provides information about management in this new logic. Thus, under the theoretical bias, it contributes from the analytical theoretical framework developed in the face of the bureaucratic model versus the New Organizational Forms; from a practical standpoint, it provides the organization with a means of optimizing its processes, as well as other organizations that seek to develop differentiated management; and from a social point of view, it emphasizes the importance that organizations, regardless of their purpose, pay attention to a more human perspective, in the sense of valuing the individuals who are part of the business.

Keywords: new organizational forms, bureaucratic organization, organizational structure

Introdução

A racionalidade das organizações é pauta de debates entre estudiosos nos últimos anos, a qual normalmente é entendida enquanto instrumental, pautada em fins. Sob essa lógica baseiam-se os estudos de Weber (1971), compreendendo a organização enquanto um espaço burocratizado e rígido, em que se encontra nomenclaturas como ‘organização burocrática’, ‘modelo burocrático’, ‘modelo weberiano’ ou ainda, ‘modelo tradicional de gestão’.

Por outro lado, há uma discussão pautada no entendimento de que as organizações podem ser baseadas em uma racionalidade substantiva, espaço em que se preza também o indivíduo e seus valores. Neste escopo, os pesquisadores amparam-se nos estudos de Guerreiro Ramos (1981), e investigam o cenário organizacional a partir do argumento de que os indivíduos passaram a desenvolver novos meios para se realocarem na sociedade, e as organizações despertaram para um novo pressuposto organizacional, modos que são conhecidos enquanto novas formas organizacionais (NFO) (Barcellos, Delagnello, 2014; Reedy, 2014; Volberda et al. 2021).

Conforme discorrido por Oliveira e Chagas (2021), reside aqui a gestão denominada *management* e a gestão das novas formas de organização. De um lado se tem o capitalismo e o gerencialismo, e sob outro viés se tem os indivíduos e a busca pela igualdade (Oliveira; Chagas, 2021). Em meio a isso, Baldi (2004), Dellagnelo e Silva (2000), Reedy (2014) e Siqueira (2017) compactuam da ideia de que a organização burocrática não deixou de existir, pois é a base para a formação da organização, tendo como elemento chave a hierarquia. O ponto a ser trabalhado é o olhar de que com limites se desenvolve bons negócios, pautando-se em uma racionalidade ora mais substantiva, ora mais instrumental.

Entretanto, quando o assunto em pauta são as NFO a lógica de pensamento desenvolvida é mais aberta e flexível (Jung; Ronquillo, 2021). Segundo Vizeu (2009), orienta-se a partir do indivíduo e guia-se o trabalho em princípios éticos com valorização individual e coletiva. Isto posto, esse modelo alternativo apresenta características particulares, como a preocupação central no indivíduo e nos valores.

Com base nesse contexto, passa-se a se pensar nos modelos organizacionais que têm emergido, os quais possuem traços diferenciados em toda a sua estrutura. Conforme salientam Cerri, Maranhão e Pereira (2017), em espaços altamente burocratizados é possível existir indivíduos pautados na racionalidade substantiva, que almejam a realização do seu trabalho e contestam a lógica organizacional vigente. Logo, percebe-se aqui a relevância em se investigar tal tema, especialmente quando o argumento carrega um modelo alternativo de gestão. Ainda, de acordo com Adversi e Seifet (2022) e Costa, Camillis e Da Silva (2016), existe uma lacuna teórica a ser preenchida com estudos que visem explorar o contexto de organizações com viés alternativo, de modo a entender seu crescimento, impacto perante a sociedade, bem como sua forma de construção e atuação.

Em meio a inquietação sobre o quanto de fato uma organização pode ultrapassar o modelo da estrutura organizacional burocrática e basear-se em uma nova forma organizacional, o artigo orienta-se pelo seguinte questionamento: de que forma uma organização pode, além de outras



finalidades, almejar fins lucrativos mantendo-se sob os pressupostos das novas formas organizacionais? Para tanto, busca-se compreender como se configura a estrutura organizacional da Olhar Vegano a partir do pressuposto das novas formas organizacionais.

O estudo visa contribuir teoricamente, uma vez que investiga como se dá o desenvolvimento de uma organização sob o olhar das NFO e até que ponto isso se diferencia da organização burocrática. Enquanto resultado prático, com os achados da pesquisa pretende-se munir os gestores de informações acerca da gestão, bem como sugerir possíveis melhorias. Além disso, acredita-se que a contribuição social deste artigo reside em estudar organizações com um viés alternativo, fomentando tais práticas em busca de uma sociedade mais coletiva e pautada no bem comum.

Para tanto, o estudo está dividido em mais quatro seções, posterior a esta introdução. Na seção dois explora-se a abordagem das NFO. Na seção três é apresentado o método utilizado para o desenvolvimento do estudo. Na seção quatro, é desenvolvida a discussão acerca do caso da organização Olhar Vegano e na seção cinco são expostas as considerações finais, sugestões e limitações do estudo.

Novas formas organizacionais: o desenvolvimento de uma estrutura organizacional alternativa

Os esforços para compreender e caracterizar as NFO são realizados tanto por organizações de cunho totalmente colaborativo, quanto sob o viés de organizações do mercado, que buscam serem entendidas além do sistema capitalista. Sato e Esteves (2002) destacam as organizações de caráter cooperativo, as quais possuem enquanto princípios norteadores a autogestão, participação e ajuda mútua.

Dellagnelo e Machado da Silva (2000, p. 20) abordam tais formas “desde as mais amplas (redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração, pós-modernismo) até as mais específicas (equipes de trabalho, empowerment, organizações de aprendizagem, redes organizacionais)”. Já Barcellos e Dellagnelo (2014) tratam em seu estudo como contra hegemônicas, de resistência (Barcellos; Dellagnelo; Salles, 2017), ou práticas organizacionais

alternativas, as quais apresentam processos diferenciados, contrapondo o modelo burocrático tradicional.

Rocha (2019) e Serva (1993) apontam exemplos de organizações substantivas, destacando associações de defesa da ecologia, de direitos dos homossexuais, de apoio a dependentes químicos, centro de educação popular, entre outras. Tais organizações possuem diversas particularidades, mas todas possuindo o viés voltado ao indivíduo. Já Barcellos, Dellagnelo e Salles (2017), e Barcellos e Dellagnelo (2014), observam o modelo como organizações de resistência, com enfoque na organização circuito fora do eixo, que trata da união coletiva em prol da produção cultural independente, baseada na cooperação, solidariedade, autogestão e autonomia dos indivíduos.

Oliveira e Chagas (2021) desenvolvem seu estudo sob a ótica de formatos organizacionais diferenciados, com enfoque na autonomia, trabalho coletivo e prática horizontais de trabalho. Conforme os autores, a cooperativa estudada encontra-se em um contexto capitalista, “mas sua atenção está voltada para as questões sociais enquanto organização democrática, na qual o social prevalece sobre o capital” (Oliveira; Chagas, 2021, p. 137).

Por outro lado, sob um olhar de organizações alternativas dentro do sistema capitalista, Vasconcelos et al. (2017) e Starosky (2020) alegam que a emergência ocorreu em virtude da necessidade de estruturas organizacionais mais flexíveis e planas, que se orientam a partir de formas mais enxutas e pós-burocráticas, fundamentadas em uma reestruturação organizacional que inclui centralização de atividades, terceirização de empreendimentos e níveis hierárquicos reduzidos. Rubel, Kee e Rimi (2021) destacam a interconexão entre líderes, colegas e clientes na construção da estrutura organizacional.

Fioretti e Neumann (2022) e Jung e Ronquillo (2021) complementam que os estudos e debates que envolvem as NFO ampliam-se, tendo como eixos temáticos o redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração ou pós-modernismo, além de times, organizações de aprendizagem e redes organizacionais. Diante disso, Osterwalder e Pigneur (2011) e Oliveira e Crispim (2020) argumentam que a implementação das NFO é motivada por diversos



aspectos como: a existência de insatisfação com o modelo existente, a premência de adaptação para o ambiente em mutação, a necessidade de entrega de novos serviços e produtos aos clientes e preparação da organização para o futuro.

A partir do exposto, percebe-se que tanto as organizações totalmente colaborativas quanto as de mercado que buscam ultrapassar o capitalismo possuem enquanto similaridade a abertura ao conhecimento, a colaboração e o foco no indivíduo, demonstrando interesse no ser humano enquanto contraponto aos fins. Com base nisso, o Quadro 1 discorre sobre as particularidades do modelo burocrático de organização e das NFO.

Quadro 1

Características da organização burocrática e novas formas organizacionais

MODELO ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS
Organização Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalidade instrumental; - Foco no lucro; - Procedimentos predeterminados; - Modo de gestão formal; - Obediência; - Indivíduos incentivados por meio de recursos monetários.
Novas Formas Organizacionais	<p>Viés totalmente colaborativo: base substantiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Racionalidade substantiva; - Foco no indivíduo; - Procedimentos flexíveis; - Modo de gestão flexível; - Autonomia; - Espontaneidade; - Liberdade; - Comprometimento; - Indivíduos incentivados por meio de valores. <p>Viés do mercado que busca ultrapassar o capitalismo: entre a base substantiva e instrumental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Racionalidade substantiva; - Foco no indivíduo; - Procedimentos flexíveis.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021) com base em Stalker e Clegg (1998); Barcellos e Dellanelo (2013); Dellagnelo e Silva (2000); Osterwalder e Pigneur (2011); Boehs (2018); Oliveira e Crispim (2020) e Vasconcelos et al. (2017).

Como se observa no Quadro 1, a organização burocrática tende a possuir uma gestão formalizada, engessada, direcionada a obtenção do lucro e este é massivamente propagado na organização, em que as decisões são geralmente centralizadas e os processos seguem determinações estabelecidas previamente, o que inibe a criatividade e iniciativa dos indivíduos. Relativo às NFO, oriundas das mudanças complexas das últimas décadas, estas são evidenciadas por centrarem-se na autonomia, liberdade, gestão participativa, conversação de valores e princípios, procedimentos e gestão flexíveis.

Método

O estudo orienta-se a partir de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com viés descritivo, desenvolvida sob o pressuposto do estudo de caso único (Yin, 2015). O objeto de estudo trata-se da Olhar Vegano, a qual foi criada no ano 2016 com base em um trabalho de faculdade dos gestores. A organização possui 11 colaboradores e 3 gestores, a qual oferece os seguintes produtos: carteiras confeccionadas com material semelhante ao papel, produtos direcionados a organização (porta moedas, nécessaire, porta passaporte, capa *kindle*), casa e decoração (quadro, pôsteres, luminária), bags, camisetas com bolsos trocáveis e tênis.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, documentos e formulário multicritério para análise hierárquica de processo (AHP). Em relação as entrevistas, estas foram semiestruturadas e tiveram o apoio de um roteiro, sendo aplicadas aos gestores. Uma das entrevistas ocorreu de modo presencial e teve a participação de dois gestores (Edgar e Gustavo) com duração de 1h12min e outra foi *online* via *google meet* somente com o Gustavo com duração de 46min.

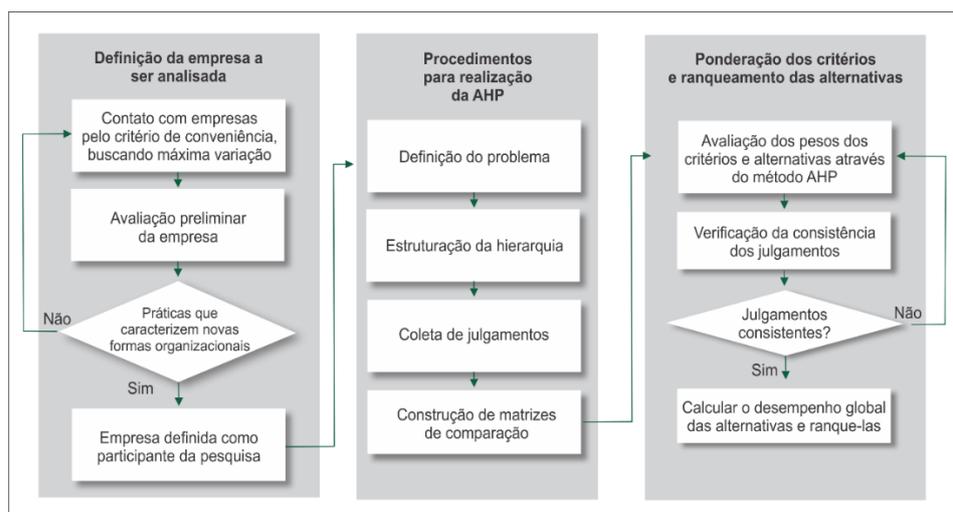
A análise documental ocorreu a partir do Manual de Cultura da organização, o qual está disponível no *site* do Olhar Vegano. Por fim, a AHP foi aplicada aos três gestores, a fim de se conseguir resultados mais precisos. A AHP é um método analítico que decompõe problemas complexos, tornando-os menos complexos. Segundo Saaty (2008), as comparações são feitas usando escalas de julgamentos absolutos que representam o quanto um elemento domina o outro em relação a um

determinado atributo. Os julgamentos de especialistas podem ser inconsistentes, o que demanda análises de inconsistência para melhorá-los, o que é contemplado pelo modelo AHP.

Dessa forma, é adequada para organizar critérios em ordem de importância e, neste estudo, permitiu visualizar a visão dos gestores acerca do contexto de gestão, se predomina o olhar burocrático ou das NFO. A AHP segue a uma sequência resultante da decomposição da decisão em etapas de forma que permita gerar prioridades. Costa (2002) e Saaty (2008) detalham esse procedimento, que foi o adotado na presente pesquisa e resumido na Figura 1.

Figura 1

Etapas da AHP



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021) com base em Costa (2002) e Saaty (2008).

O formulário (Quadro 2) a ser respondido pelos gestores da organização foi elaborado com tópicos relacionados à gestão organizacional como critérios e assertivas definindo esses tópicos como subcritérios. Cada critério é composto por 3 subcritérios, totalizando, para serem avaliados, 10 tópicos e 30 assertivas.

Quadro 2

Critérios e subcritérios de seleção de pessoas em organizações

CRITÉRIOS		SUBCRITÉRIOS	
Cr1	Hierarquia	SCr1	É essencial.
		SCr2	Não faz diferença.
		SCr3	É o que mantém a estrutura da organização.
Cr2	Lucro	SCr4	Primordial para a organização.
		SCr5	É o que move a organização.
		SCr6	Aceitar mudanças.
Cr3	Relacionamento interpessoal	SCr7	Base para o desenvolvimento da organização.
		SCr8	Não tem interferência relevante na organização.
		SCr9	Deve ser buscado por todos os envolvidos.
Cr4	Decisões	SCr10	Devem ser seguidas conforme acertado.
		SCr11	São participativas/abertas/flexíveis.
		SCr12	São centralizadas.
Cr5	Colaboradores	SCr13	São funcionários que se sentem valorizados a partir do salário.
		SCr14	São trabalhadores que fazem a diferença na organização.
		SCr15	Podem ser a chave do crescimento organizacional.
Cr6	Mudanças	SCr16	São necessárias e positivas.
		SCr17	Devem ser avaliadas pelos gestores.
		SCr18	Podem ser criadas a qualquer momento.
Cr7	Orientações centralizadas	SCr19	Os processos devem ser seguidos.
		SCr20	É possível decidir entre os colaboradores.
		SCr21	Devem avaliar especialmente o quanto podem custar monetariamente.
Cr8	Cooperação	SCr22	A organização deve se unir com foco nos lucros.
		SCr23	Deve ser baseada em relações afetivas e profissionais.
		SCr24	Deve ser criada a partir da confiança entre todos.
Cr9	Razão	SCr25	Entre ofertar um produto mais barato que polui e um mais caro que é sustentável, o foco é destinado ao lucro.
		SCr26	A finalidade da organização também envolve a satisfação de seus colaboradores.
		SCr27	Um colaborador que falta ao trabalho por dois dias e não tem atestado deve ser penalizado.
Cr10	Sociedade	SCr28	A organização contribui na medida que ajuda a economia girar.
		SCr29	A organização deve contribuir tanto economicamente quanto socialmente.
		SCr30	A organização simplesmente atua, sem considerar o viés social e ambiental.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021) com base em Stalker e Clegg (1998); Barcellos e Dellanelo (2013); Dellanelo e Silva (2000); Osterwalder e Pigneur (2011); Boehs (2018); Oliveira and Crispim (2020) e Vasconcelos et al. (2017).

A forma como o modelo capta a subjetividade inerente a utilização de variáveis qualitativas, o que é possível, para Saaty (2008), com uma escala específica para emissões de julgamentos de valor pelos avaliadores, é o que torna relevante o uso da modelagem AHP nesta pesquisa. Assim, os



gestores de organização estudada atribuíram valores a cada critério e subcritério, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Escala de conversão dos critérios e subcritérios

VALOR	DEFINIÇÃO
1	Alguma importância
3	Importância pequena
5	Importância grande
7	Importância muito grande
9	Importância absoluta

Fonte: Adaptado de Saaty (2008).

Relacionando os valores apresentados na Tabela 1 às assertivas contidas no Quadro 2, é possível verificar que as comparações paritárias expressam termos linguísticos que são convertidos em valores numéricos, determinando-se o grau de importância dos elementos. Os dados coletados foram tabulados, com cálculo da média das respostas para cada critério e subcritério e inserção dos dados nos quadros de análise. Conforme os valores encontrados, são atribuídos pesos em uma análise pareada entre os critérios e os subcritérios. A consistência se dá quando, a partir dos dados brutos, todos os outros dados podem ser deduzidos por esta base. O resultado é sustentado pelo Índice de Consistência, desenvolvido por Saaty (2008), que avalia o grau de inconsistência da matriz realizada par a par, por meio da seguinte equação:

$$IC = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1} \quad (3.1)$$

onde:

N é a ordem da matriz;

λ_{\max} é o maior autovalor da matriz de julgamentos paritários.

O cálculo do λ_{\max} (autovalor máximo) é feito em uma tabela auxiliar A'', com dados obtidos a partir da multiplicação da primeira coluna da matriz de julgamentos pela prioridade de A, e assim sucessivamente. O cálculo leva em conta, também, um vetor de prioridades auxiliar P'', com valor

obtido com a soma das linhas de A", dividindo os elementos do vetor P" pelos respectivos elementos do vetor de prioridades. O λ_{\max} utiliza a soma dos elementos armazenados em "Pauxiliar" dividida pela ordem da matriz (N). Outro valor que deve ser calculado ao se realizar a AHP é a Razão de Consistência (RC), que permite avaliar a inconsistência em função dos julgamentos realizados por meio da seguinte equação:

$$RC = \frac{IC}{IR} \quad (3.2)$$

onde:

IC e o Índice de Consistência;

IR é o Índice Randômico (*Random Index*).

O IR é o índice de consistência obtido para uma matriz randômica recíproca, apresentando elementos não-negativos para vários tamanhos de matriz N. A Tabela 2 indica a ordem das matrizes e seus valores de IR.

Tabela 2

Índice de consistência randômicos

Dimensão da matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inconsistência aleatória	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Fonte: Adaptado de Costa (2002).

Segundo Costa (2002), a inconsistência é inerente ao ser humano, deve existir uma tolerância para a sua aceitação. Uma matriz aceitável deve ter Razão de Consistência menor ou igual a 10% ($RC < 0,1$). Posterior, a coleta de dados estes foram analisados mediante a análise de conteúdo de Bardin (2016). Conforme a autora, segue-se três passos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para tanto, as categorias analíticas são expostas no Quadro 3.



Quadro 3

Categorias analíticas

MACROELEMENTOS	MICROELEMENTOS	AUTORES
SUBSTANTIVO	Relacionamento interpessoal; Colaboradores; Mudanças; Cooperação; Sociedade	Rubel, Kee e Rimi (2021)
ENTRE O SUBSTANTIVO E O INSTRUMENTAL	Lucro; Hierarquia; Decisões; Orientações centralizadas; Razão	Dellagnelo e Machado da Silva (2000); Rocha (2019)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

O caso da organização Olhar Vegano

A organização Olhar Vegano iniciou no mercado a partir da ideia de um trabalho acadêmico, sendo gerida por jovens empreendedores com anseio de inovar. Com base, nos ideais de inovação, os produtos e processos administrativos são diferenciados, tendo enquanto lema um ambiente aberto, que busque o bem. O propósito do empreendimento é sustentado por uma “experiência diferente”, justificada pelo incômodo com o atendimento superficial, engessado, que é experienciado nos mais diversos segmentos de mercado e pela imutabilidade da gestão, conforme exposto pelos empreendedores.

O diferencial do empreendimento começa pelo CEO da organização, que é o animal de estimação e que acabou sendo reconhecido após divulgação no site da loja e em reportagens vinculadas nas mídias sociais. Assim, o pressuposto que estão fundamentados direciona-se para a geração de impacto social, sendo um negócio que ultrapassa fins lucrativos.

Em relação aos dados da pesquisa, analisados segundo a AHP, evidenciou-se que os critérios concernentes à gestão organizacional mais valorizados pelos gestores participantes desta pesquisa são “Relacionamento interpessoal” (Cr3), “Colaboradores” (Cr5), “Cooperação” (Cr8) e “Sociedade” (Cr10), obtendo, cada um, 18% de relevância. A análise apontou o índice RC igual a 4%, o que indica ausência de inconsistência nos julgamentos. A Tabela 3 apresenta a Matriz de Critérios, o Índice de Consistência e a Razão de Consistência.

Tabela 3

Matriz de Critérios

	Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5	Cr6	Cr7	Cr8	Cr9	Cr10	Auto vetor	Vetor normalizado
Cr1	1	1/7	1/9	1/7	1/9	1/9	1	1/9	1/3	1/9	0,20	1%
Cr2	7	1	1/3	3	1/3	1/3	7	1/3	5	1/3	1,12	7%
Cr3	9	3	1	5	1	3	9	1	7	1	2,76	18%
Cr4	7	1/3	1/5	1	1/5	1/3	7	1/5	5	1/5	0,73	5%
Cr5	9	3	1	5	1	3	9	1	7	1	2,76	18%
Cr6	9	3	1/3	3	1/3	1	7	1/3	5	1/3	1,43	10%
Cr7	1	1/7	1/9	1/7	1/9	1/7	1	1/9	1/3	1/9	0,21	1%
Cr8	9	3	1	5	1	3	9	1	5	1	2,67	18%
Cr9	3	1/5	1/7	1/5	1/7	1/5	3	1/5	1	1/5	0,38	3%
Cr10	9	3	1	5	1	3	9	1	5	1	2,67	18%
Soma	64,00	16,82	5,23	27,49	5,23	14,12	62,00	5,29	40,67	5,29	14,91	100%
MAX	10,55											
IC	0,06											
RC	4%											

Fonte: Dados da pesquisa.

Os critérios “Relacionamento interpessoal” (Cr3), “Colaboradores” (Cr5), “Cooperação” (Cr8) e “Sociedade” (Cr10) foram os mais valorizados na organização em análise. Conforme observado na tabela e com base nos relatos dos gestores, a Olhar Vegano busca criar um espaço mais aberto, em que o relacionamento entre o grupo propicie o crescimento da organização de modo que os ganhos sejam positivos e ultrapassem a organização, impactando a sociedade. Em meio a isso, destaca-se Oliveira e Chagas (2021), os quais desenvolvem seu estudo em uma cooperativa, porém, revelam aspectos congruentes com os encontrados aqui. Neste sentido, percebe-se que o olhar das NFO pode ultrapassar as formas de organização, não necessitando somente ser aplicada em espaços com viés diferenciado do mercado.

Salienta-se que os critérios Hierarquia (Cr1) e Orientações Centralizadas (Cr7) são os menos valorizados pelos gestores, obtendo 1% de relevância. Sob o olhar das NFO, existe abertura nos processos da organização, em que se privilegia a flexibilidade em detrimento da centralização de



processos e pessoas (Jung; Ronquillo, 2021). Os estudos desenvolvidos por Fioretti e Neumann (2022) apontam que nas NFO a hierarquia e a centralização alternam com o novo modelo da participação e autonomia das tarefas, favorecendo a difusão da comunicação entre os membros. Logo, percebe-se congruência com as evidências do caso investigado, uma vez que há pouco interesse sobre o modo organizativo possuir hierarquia e orientações centralizadas, demonstrando que organizações com fins lucrativos podem desenvolver modos diferenciados de gestão, quebrando o paradigma da centralização de poder.

O primeiro critério avaliado pelos gestores da organização analisada nesta pesquisa foi Hierarquia (Cr1), composto pelos subcritérios “Reconhecer sua posição na hierarquia da organização é essencial” (SCr1), “Hierarquia não é relevante” (SCr2) e “Hierarquia bem definida é o que mantém a estrutura da organização” (SCr3). SCr2 foi o subcritério mais valorizado, com 64% de relevância. Sobre esse critério, o estudo de Rocha (2019) reforça o identificado na pesquisa, pois salienta que as organizações possuem uma estrutura formal bem definida, mas, internamente há a neutralização relativa da hierarquia, prevalecendo formas de administração participativa. A Razão de Consistência ficou em 3%, ausência de inconsistências na análise.

Para Volberda et al. (2021) a criação de estratégias complementa e se sobressai em relação a hierarquia formal, à medida que profissionais estrategistas adotam cada vez mais novos papéis como gestores, e direcionam para uma gestão participativa buscando a igualdade entre os membros da equipe. Posto que, as NFO precisam ser mais bem equipadas para criar valor e ganhar vantagem competitiva. No Manual de Cultura da organização em análise neste artigo, evidenciou-se que os colaboradores não se encontram em uma estrutura de gestão fixa, não há hierarquia. O importante é que cada indivíduo se responsabilize por suas atividades e trabalhe em equipe. Assim, os salários são os mesmos para todos os envolvidos, e os colaboradores tornam-se, de certo modo, sócios. De modo complementar, Gustavo ressaltou que

Os colaboradores geralmente acham que não tem uma estrutura. Ali dentro é uma organização de trabalho, mas tem sim, só que ela é mais fluida mesmo, né? É claro que as pessoas fazem aquilo com o qual mais se identificam, mas a gente procura estimular e deixar bem livre. Assim... que as pessoas... de fato circulem... entre

círculos. Assim, né? ...participem, assim, de outros círculos né, mas aí precisam de um estímulo maior e tudo mais. Mas é mais ou menos isso né? Não é aquele padrão hierárquico vertical, assim, de ter alguém respondendo a alguém que está respondendo a alguém, sabe?

Com base nisso, torna-se válido destacar a fala de Edgar sobre a mudança de cargos na organização: “Às vezes a troca de cargo, de função, (...) por trocar ideia com a galera que está trabalhando ali, sem necessariamente precisar falar com o RH ou alguma coisa do tipo. (...) todo mundo sabe as responsabilidades de cada um”. Em meio a isso, ressalta-se que os estudos elaborados por Dellagnelo e Machado da Silva (2000) revelam que a autonomia se manifestou importante fator no processo de divisão do trabalho, especialmente, em organizações que não possuem estrutura definida. Além disso, o comprometimento efetivo dos funcionários com os valores da organização foi considerado condição básica para a caracterização da predominância da racionalidade substantiva nas organizações objeto de estudo dos referidos autores.

Sobre o critério Lucro (Cr2), que envolve os subcritérios “O escopo da organização é financeiro, logo o lucro é fundamental” (SCr4), “O escopo da organização é seu produto/serviço, logo o lucro é uma consequência” (SCr5) e “Função social da organização é mais importante do que o lucro” (SCr6). SCr5 foi o subcritério que obteve maior valorização, em que na percepção de Rocha (2019), o ponto de convergência das organizações atuais seria a ausência de lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupo sociais específicos, direcionando os esforços gerenciais para a imagem corporativa. A Razão de Consistência da avaliação desse critério é 1%.

A partir dos resultados expostos na Tabela 5, é possível inferir que os produtos/serviços são norteadores da organização, e que o lucro é resultante do investimento que é realizado na qualidade dos produtos/serviços oferecidos. Esta lógica, centra-se no excerto da fala do Gustavo ao destacar que “[...] a gente valoriza muito... assim... a questão do impacto mesmo. A gente coloca o impacto à frente do lucro, por que o lucro pra gente é uma consequência. Se a gente entregar um impacto maior é pra sociedade. Não primeiro o lucro para depois o impacto”.



O fundamento do mercado é o lucro, no entanto, algumas organizações estão avançando para a lógica do terceiro setor, o que vem tornando-se comum. Desse modo, as organizações são impulsionadas por iniciativas para o desenvolvimento social por meio de uma nova dinâmica e democrática, o qual as relações são orientadas pelos laços de solidariedade dos indivíduos, pelo espírito da busca pelo bem comum (Rocha, 2019).

O critério Cr3, Relacionamento interpessoal, traz os subcritérios SCr7, SCr8 e SCr9, respectivamente, “base para o desenvolvimento da organização”, “não tem interferência relevante na organização” e “é uma habilidade valorizada pela organização”. Obtendo Razão de Consistência 0, o que indica ausência de inconsistências na análise do critério, os dados indicam que os gestores consideram mais relevantes SCr7 e SCr9, ambos com 45% de relevância.

Tais achados vão ao encontro das entrevistas com os gestores e o Manual de Cultura da organização. Conforme Edgar, o relacionamento com os colaboradores “*é bem legal. Assim... o pessoal trabalha de forma muito leve, a gente cria espaço pra eles. Principalmente com a nova sede, a gente criou um espaço bem legal para eles*”. Diante disso, percebe-se que o relacionamento interpessoal transparece ser uma busca dos gestores, pois “a maior parte do espaço é área de lazer realmente. É pra galera poder se encontrar ao acaso assim pra enfim almoçar juntos, trocar uma ideia, enfim... vendo uma série etc.” comenta Edgar.

A percepção do relacionamento interpessoal, conforme enfatizado por Rubel, Kee e Rimi (2021) permite examinar como os relacionamentos entre líderes, colegas, clientes e outras partes interessadas no trabalho estão interconectados e como isso ajuda a criar relacionamentos de longo prazo entre os profissionais vinculados à organização, evocando comportamentos positivos para reforçar relacionamentos interpessoais saudáveis no ambiente organizacional.

Sob a percepção de Fioretti e Neumann (2022), ainda nas sociedades primitivas ou arcaicas o relacionamento interpessoal era o tecido que mantinha os indivíduos ligados uns aos outros. Assim, a convivência próxima era um dos rituais que assegurava que os membros da comunidade tivessem

boas relações uns com os outros. À vista disso, independente da forma organizacional o relacionamento interpessoal é quesito relevante para o ambiente laboral.

No que concerne ao critério Cr4 Decisões, os subcritérios indicam diferentes formas de como a tomada de decisão pode ser percebida em uma organização. Na organização analisada, os gestores indicaram SCr11 – são abertas, participativas e flexíveis, como o subcritério mais importante, com 78% de relevância. SCr10 – devem ser seguidas conforme acertado – e SCr12 – são centralizadas – foram os subcritérios considerados menos importantes. A tomada de decisão, sob a perspectiva de Dellagnelo e Machado da Silva (2000), continua sendo fortemente regulada no que tange à sua delegação e passa a ser mais compartilhada no que concerne à distribuição de informações. A Razão de Consistência 0% indica que não há inconsistências nas avaliações.

Conforme destacado na Tabela 7, o “SCr11 - são abertas, participativas e flexíveis”, foi o critério que possuiu alto valor. Esse resultado tende a evidenciar que as decisões ocorrem com base na participação de todos os envolvidos na organização, posto que as participações são abertas, flexíveis e carecem do comprometimento de todos. Em consonância ao achado neste critério, observou-se no Manual de Cultura que as decisões são tomadas em conjunto, mas não há uma obrigatoriedade em participar com frequência, e caso um colaborador decida, este pode resolver um problema sem recorrer ao posicionamento dos gestores, porém é necessário o diálogo com os colegas de trabalho para estarem em comum acordo. Percebe-se diante dos resultados encontrados, que o excerto da fala de Edgar corrobora com o descrito anteriormente, *“Se tem alguma melhoria pra fazer, pode tocar a melhoria direto. Só precisa falar com quem vai se impactado por aquela mudança, (...) não precisa pedir autorização. É super legal assim nesse sentido, autonomia máxima, praticamente, né?”*. Além disso, Gustavo acrescenta que

[...] decisões, digamos assim, mais estratégicas, mais complexas, a gente envolve o time, né? Todo o time acaba sendo envolvido nessas conversas. E decisões menores, cada time tem a liberdade para tomar suas decisões. Então, por exemplo, a gente descobre coisas que mudaram no sistema de operação lá na produção, expedição e tudo mais na reunião de segunda e aí a gente tem uma regrinha interna: se a mudança que você fizer vai impactar o trabalho de alguém, você precisa envolver esse alguém na hora de conversar sobre isso, pegar a visão dessa pessoa na mudança que você gostaria de fazer.



Os traços de formas organizacionais a partir dos estudos de Dellagnelo e Machado da Silva (2000) denotam organizações mais flexíveis, voltadas para os aspectos como a tomada de decisão mais frequente, complexa e rápida; a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional; a distribuição de informações mais direcionadas e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional.

No critério Cr5 – Colaboradores, os três subcritérios foram considerados igualmente relevantes, ainda que o subcritério SCr13 – São funcionários que se sentem valorizados a partir do salário – demonstre uma forma limitada de considerar o reconhecimento aos colaboradores. Ainda assim, os gestores entrevistados reconhecem a importância dos trabalhadores (SCr14) e o quanto a força de trabalho pode ser significativa para o crescimento organizacional (SCr15).

Em concordância a este ambiente aberto e diferenciado, identificou-se a partir do Manual de Cultura que os gestores esperam que os colaboradores sigam uma mesma linha de pensamento, a qual é possuir uma mente aberta que busque agir de modo ético, leve e positivo. Tal argumento encontra respaldo na fala de Edgar: “a relação com ao pessoal lá dentro é bem diferente do tradicional. Todo mundo se sente mais parte, se sente mais empoderado, mais valorizado, enfim, total autonomia. E a gente deixa o clima de trabalho superleve lá dentro”. O excerto da fala do Gustavo é enfatizado pela importância que os colaboradores possuem na organização:

É o grande diferencial... assim... seja o capital humano enquanto pessoa que trabalha na Olhar Vegano, quanto capital humano da comunidade... assim. A gente valoriza muito isso, porque a gente fala, né, que o nosso principal ativo, enquanto Olhar Vegano é a comunidade, seja a comunidade de cliente, seja a comunidade de pessoas apaixonadas pela Olhar Vegano, sendo clientes ou não. Seja a comunidade de funcionários, pessoas que trabalham na Olhar Vegano. A gente tá desenhando um conceito de órbita assim.

Em relação aos colaboradores, Rocha (2019) afirma que uma das características das organizações que adotam as NFO é a participação democrática dos colaboradores. Há forte incentivo para que opiniões e sugestões sejam expressas, aumentando a aproximação entre gestores e colaboradores. Para Fioretti e Neumann (2022), o processo de gestão participativa não se faz apenas com a modificação no interior das pessoas, necessárias como parte do processo participativo, mas

com base na estrutura organizacional, especificamente em função da gestão e fomento da participação de colaboradores em projetos e ações sociais empresariais, de forma voluntária.

Sobre Mudanças (Cr6), os diretores da organização em análise nesta pesquisa consideraram menos relevante a necessidade de avaliação das mudanças por eles (SCr17) e indicaram que as mudanças são necessárias e positivas (SCr16) e que podem ser criadas a qualquer momento (SCr18). Na avaliação do critério Mudanças, a Razão de Consistência é igual a zero, indicando que não há inconsistências nos dados.

O critério mudança na percepção de Edgar, expressa a forma de liberdade e autonomia, para visualizarem o negócio que possuem, essa ideia é expressa no excerto da fala do gestor ao afirmar que, “[...] entender o negócio como uma forma de mudança, uma forma de expressar a mudança positivamente isso foi o que nos deu mais vontade de tocar o negócio pra frente, além claro de todas as motivações mais tradicionais”. Ao avaliarem o Cr7 – orientações centralizadas, os gestores indicaram a possibilidade de os colaboradores alterarem processos, com o critério SCr20 obtendo 67% de relevância. Foi dada alguma importância à avaliação de custos (SCr21), com 24% de relevância. A manutenção dos processos foi considerada pouco relevante, com 9%. Nas entrevistas foi confirmado tais argumentos, pois ambos gestores ressaltam a abertura proporcionado aos colaboradores para criarem e reinventarem as atividades concernentes ao seu trabalho. Neste critério, a Razão de Consistência dos julgamentos ficou em 1%. Sobre as orientações centralizadas, Gustavo faz alguns apontamentos relevantes, principalmente atreladas aos paradigmas de controle e direcionamentos de atividades laborais:

A maior desvantagem que vejo nas novas formas organizacionais, é que a gente não é criado pra isso. A gente é desenvolvido na escola pra entender que o modelo industrial e a própria escola seguem o padrão social. Que você vai ter alguém direcionando aquilo que você faz, que você tem que fazer exatamente aquilo que é dito. E aí você entra num modelo desse. Meu Deus, não tem ninguém pra me dizer o que eu tenho que fazer, ou exatamente o que eu tenho que fazer.

A partir de tais argumentos, encontra-se respaldo na literatura, à medida que Vasconcelos et al. (2017) aborda os modelos alternativos enquanto pós burocrática e organização resiliente, destacando a necessidade que foi emergindo desse novo olhar para o modo de gerir as organizações.



Assim, pode-se perceber que as NFO incitam um cenário que é altamente flexível, porém, precisa de pessoas que entendam essa forma de gestão e adaptem-se as mesmas. Diante disso, o modelo burocrático está tão arraigado na sociedade que uma forma mais autônoma por vezes pode transparecer alta complexidade. Neste sentido, o modo de gestão da Olhar Vegano é também um desafio, tanto para os gestores quanto colaboradores, em que os resultados positivos identificados nos documentos e entrevistas indicam um crescimento positivo, relevando uma possibilidade emergente.

A Cooperação (Cr8) deve ser baseada em relações afetivas e profissionais (SCr23) e criada a partir da confiança entre todos (SCr24), de acordo com a avaliação dos gestores, ambas obtendo 45% de relevância. SCr22, subcritério voltado ao lucro, não foi considerado relevante, obtendo 9%. Não há inconsistências nos dados desta avaliação, conforme indica a Razão de Consistência igual a zero.

Sobre a cooperação na organização, Gustavo relatou que todos buscam saber sobre as atividades que precisam ser feitas, pois caso haja algum imprevisto, quem puder auxilia o trabalho do outro. *“é importante procurar e entender e ir atrás de outros processos da organização pra que [...] na hora que, por exemplo, alguém ficar doente e não puder trabalhar enfim, pra que a organização não sinta muito a falta dessa pessoa”*. Em meio a isso, é possível ressaltar que a organização proporciona a capacitação dos colaboradores, uma vez que sabem desempenhar bem mais do que sua atividade de trabalho diária. Ainda, sobre o viés da sociedade, o gestor pontuou que a própria ideia da organização emergiu da vontade de fazer a diferença:

[...] a gente tinha na nossa mão não uma organização de vender carteira, mas que a gente pudesse usar e entender as carteiras como uma ferramenta pra gente usar a organização como algo maior, sabe? Que é, pra resolver um problema da sociedade. E a partir da resolução desse problema, pode ganhar dinheiro e viver nossa vida. [...] pensando na organização como um vetor de mudança na sociedade.

Segundo Rocha (2019) e Fioretti e Neumann (2022) a cooperação é promovida por meio dos processos participativos, ao qual estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe, induzindo a um maior engajamento e corresponsabilidade nos resultados. Os motivos de existência de uma organização, indicaram que a finalidade envolve a satisfação de seus

colaboradores (SCr26), subcritério que obteve relevância de 78%. O foco no lucro e a penalização de colaboradores foi considerada pouco relevante, com 11% cada. A Razão de Consistência do Cr9 é zero.

O último critério avaliado nesta pesquisa (Cr10) refere-se à relação da organização com a sociedade. Os gestores consideraram igualmente relevantes o papel da organização como mobilizador da economia (SCr28) e a contribuição econômica e social que a organização pode oferecer (SCr29). SCr 30 - A organização simplesmente atua, sem considerar o viés social e ambiental – foi considerado pouco relevante, o que indica uma preocupação da organização com questões sociais e ambientais.

Os impactos na sociedade enquanto organização, estão sempre na pauta das atividades laborais da organização, como frisa Gustavo ações direcionadas para o desenvolvimento humano, ambiental e social da comunidade local são elementos relevantes na cultura da organização. Diante do exposto, evidenciou-se que a organização Olhar Vegano possui um foco diferenciado frente ao que comumente é exposto no mercado tradicional, fugindo de um viés estritamente capitalista, sob o olhar da organização burocrática. Denotando o entendimento de que é possível que uma organização possua fins lucrativos e ainda assim tenha um olhar substantivo, isto é, possua aspectos consistentes acerca das NFO.

Baldi (2004), Dellagnelo e Silva (2000), Reedy (2014), Siqueira (2017) e Fioretti e Neumann (2022) fazem referência ao olhar burocrático que não deixou de existir, porém há espaço para se inserir também um viés substantivo, que prima por elementos subjetivos e não deixe prevalecer o lucro e o status. Portanto, a Olhar Vegano pode ser compreendida sobre o lócus de estar entre as NFO e a organização burocrática, com maior ênfase no viés substantivo, o que tem acabado por fortalecer seu negócio, o que gera a reflexão de que em alguns espaços, as NFO mesmo não tendo enquanto princípio o lucro, pode estar contribuindo para o mesmo diante de suas ações subjetivas.



Considerações finais

Este estudo pretendeu compreender como se configura a estrutura organizacional da organização Olhar Vegano a partir do pressuposto das novas formas organizacionais. Com base no caso investigado, evidenciou-se que a Olhar Vegano pode ser considerada uma organização em que predomina o formato das NFO, uma vez que a mesma transpareceu isso em todas as fontes de evidência, destacando que pretende além do viés lucrativo fazer a diferença na sociedade da qual faz parte, tanto olhando para seus colaboradores quanto para a comunidade, realizando ações sociais.

Diante disso, percebeu-se a relevância de manter espaços mais abertos aos colaboradores, para que possam ter maior autonomia e desenvolver relações duradouras, o que contribui positivamente com o desenvolvimento da Olhar Vegano. A complexidade de tornar as organizações espaço em que as NFO sejam o pressuposto norteador é evidente, especialmente devido a formação proposta pela sociedade de um modelo burocrático predominante. Contudo, não se tem a pretensão aqui de classificar os modelos organizacionais, mas demonstrar o potencial existente nas NFO, o que reside também em organizações com finalidade lucrativa.

As limitações do estudo residem no número limitado de dados, em que poderiam ter sido realizadas entrevistas com os colaboradores, a fim de identificar sua percepção acerca do formato de gestão da organização. Além da possibilidade do uso de outras fontes de evidência como grupo focal, que poderia gerar um espaço de interação com diferentes visões dos colaboradores e gestores.

Diante disso, salienta-se a possibilidade de estudos que utilizem técnicas diferenciadas para obtenção de dados em busca de compreender como se dá o formato organizacional, especialmente se trata-se de uma NFO. Ressalta-se também, que a organização investigada por si só trata-se de um espaço diferenciado por oferecer produtos veganos, emergindo aqui a possibilidade de pesquisas que investiguem estudos de casos múltiplos neste tipo de organização, bem como atentem-se para organizações com um viés mais convencional.

Sob o olhar prático, o estudo contribui com a organização estudada oferecendo uma análise do contexto que pode ser utilizada como meio de otimizar os processos na Olhar Vegano, e com as

demais organizações que buscam desenvolver uma gestão diferenciada, almejando resultados que ultrapassem o viés lucrativo. Enquanto contribuição social, a pesquisa ressalta a importância de que as organizações, independente da sua finalidade, atentem-se para um olhar mais humano, no sentido de valorizar os indivíduos que fazem parte do negócio, pois partindo sob este escopo também é possível obter bons retornos.

Por fim, a contribuição teórica do estudo baseia-se na articulação desenvolvida no Quadro 1, o qual busca avançar na consistência das características tanto da organização burocrática quanto das NFO, com enfoque nesta última, tornando mais fácil a identificação de pontos-chaves para análise em estudos futuros. Para tanto, entende-se que as NFO podem estar presentes em organizações que pertencem ao mercado tradicional – viés capitalista -, mas buscam um diferencial subjetivo – viés substantivo das NFO, em prol de refletir, além de outros pontos, o foco na importância dos indivíduos e em procedimentos mais flexíveis.

Referências

- Adversi, L. G., & Seifert, R. E. (2022). Limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica em organizações alternativas: suficiência e convivencialidade. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 77-88.
- Baldi, M. (2004). Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. *Cadernos Ebape. BR*, 2(1), 01-15.
- Barcellos, R. D. 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. D. M. R. D., & Dellagnelo, E. H. D. L. (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. D. M. R. D., Dellagnelo, E. H. L., & Salles, H. K. D. (2017). Reposicionando conceitos: a organização fora dos eixos. *Revista de Administração de Empresas*, 57, 10-21.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70 Brasil.
- Boehs, C. G. E. (2018). Para além da dos limites da organização formal como objeto: a discussão de



- referências renegadas. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 5(13), 592-637.
- Cerri, L. T., Maranhão, C., & Pereira, J. J. (2017). As racionalidades substantivas e instrumental na prática organizacional: um olhar sobre Guerreiro Ramos e os estudos organizacionais. *Revista Foco*, 10(2), 125-147.
- Costa, P., Camillis, P. K., & Da Silva, T. V. (2016). Modos de trabalho e de construção de conhecimento em organizações contra hegemônicas: uma proposta metodológica para estudar tensões internas desse processo a partir da abordagem de grounded theory. *Recuperado*. IV CBEO: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre – Brasil, RS.
- Costa, H. G. (2002). Introdução ao método de análise hierárquica: análise multicritério no auxílio à decisão. *Niterói: HGC*.
- Dellagnelo, E. L., & Machado-da-Silva, C. L. (2000). Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?. *Organizações & Sociedade*, 7(19), 19-33.
- Fioretti, G., & Neumann, M. (2022). Hierarchy and diffusion of organizational forms. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Ramos, A. G. (1981). A Nova ciência das organizações uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Jung, J., & Ronquillo, J. C. (2021). Racial Representation and Socialization in Bureaucratic Organizational Structures. *The American Review of Public Administration*, 51(3), 213-226.
- Oliveira, J., & Chagas, P. B. (2021). Práticas organizacionais horizontais. *Revista Espaço Acadêmico*, 20(226), 136-147.
- Oliveira, J. T.; & Crispim, S. F. (2020). Mudanças no modelo de negócio e alinhamento da estrutura organizacional. *Gestão & Regionalidade*, 36(108).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). Business model generation: inovação em modelos de negócios. Alta Books.

- Parker, M. (2002). Against management: Organization in the age of managerialism.
- Reedy, P. (2014). Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis. *Ephemera*, 14(4), 639.
- Rocha, J. C. M. (2019). Racionalidades instrumental e substantiva no terceiro setor. *ORG & DEMO*, 20(2), 163-184.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). High commitment human resource management practices and hotel employees' work outcomes in Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 37-52.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Sato, L., & Esteves, E. (2002). Autogestão: possibilidades e ambiguidades de um processo organizativo peculiar. Agência de Desenvolvimento Solidário.
- Serva, M. (1993). O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de administração de empresas*, 33(2), 36-43.
- Siqueira, G. D. M. V. (2017). Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental: estudo de caso em uma ecovila no sul da Bahia. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(4), 768-782.
- Stalker, B., Clegg, S. R. *Handbook de estudos organizacionais: ações e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.
- Starosky Filho, L. (2020). As mudanças que o marco regulatório trouxe para as organizações alternativas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(1), 20-40.
- Vasconcelos, I. F. F. G. D., Cyrino, A. B., & Carvalho, L. A. D. (2017). Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. *Cadernos Ebape. Br*, 15, 377-389.
- Vizeu, F. (2009). Contribuições da sociologia da dádiva aos estudos sobre organizações substantivas. *Organizações & Sociedade*, 16, 409-427.
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing



in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.

Weber, M. (1971). *Ensaio de sociologia*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora