



NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS: DO DOMINANTE ÀS AUSÊNCIAS

NEW ORGANIZATIONAL FORMS: FROM DOMINANT TO ABSENT

Recebido em 06.08.2012. Aprovado em 31.01.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i1.200>

Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos

rebecamribeiro@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – SC, Brasil.

Eloise Helena Livramento Dellagnelo

eloise@cse.ufsc.br

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – SC, Brasil.

Resumo

O presente trabalho objetiva apresentar um panorama e refletir acerca do tema novas formas organizacionais, confrontando a ótica dominante sobre o tema - a qual está situada em torno de práticas adotadas pelas empresas após a crise do modelo fordista de produção - com perspectivas alternativas para se tratar do fenômeno. Por meio de um ensaio teórico, objetivando desenvolver uma *sociologia das ausências*, demonstramos que há outros enfoques para a análise do tema, considerando-o sob uma ótica alternativa de organizar, relacionada a iniciativas não hegemônicas e contra hegemônicas, mostrando novas possibilidades frente ao que é comumente discutido nos estudos organizacionais. Nossas conclusões pretendem ser parte de uma *sociologia das emergências*, anunciando formas e práticas produzidas como ausentes pelos interesses hegemônicos.

Palavras-chave: Novas formas organizacionais. Organizações contra hegemônicas. Sociologia das ausências.

Abstract

This study presents an overview and reflects about the topic 'new organizational forms', confronting the dominant perspective on the subject - which is situated around the practices adopted by companies after the crisis of the Fordist model of production - with alternative perspectives for treating the phenomenon. Through a theoretical essay, we aimed to develop sociology of absences, demonstrating that there are other approaches to the analysis of the issue, considering it under an alternative perspective to organizational initiatives related to non-hegemonic and counter hegemonic organizations, showing that there can be new possibilities if we go ahead of what is commonly discussed in organizational studies. Our conclusions are intended to be part of a sociology of emergences, advertising to the production of organizational forms and practices made absent by hegemonic interests.

Keywords: New organizational forms. Counter hegemonic organizations. Sociology of absent.

Introdução

A discussão relativa a novas formas organizacionais sob a perspectiva predominantemente abordada nos estudos sobre organizações diz respeito a novas práticas organizacionais adotadas a partir da chamada crise do modelo fordista de produção, representando formatos estruturais e modelos de atuação utilizados pelas empresas para enfrentar as mudanças apresentadas pelo mercado considerado em constante transformação. A novidade, neste sentido, são práticas, formas e estratégias que passam a ser adotadas pelas empresas, em comparação àquelas características do século anterior (DAFT; LEWIN, 1993; FOSS, 2002; HUBER; GLICK, 1995; PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). No entanto, aquilo que é considerado novo neste âmbito se restringe a uma repaginação do velho, mesmo quando sugere uma análise crítica (FOSS, 2002), ou seja, a velha forma burocrática de organizar recebe reformas, adaptações, novas roupagens, mas se mantém com sua racionalidade típica e princípios básicos inalterados (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PAES DE PAULA, 2002; SILVA, 2003).

O predomínio deste enfoque decorre da contínua tentativa da forma de organização hegemônica de “naturalizar e essencializar a si mesma como a única forma pela qual o organizar pode ser articulado – tornando invisível, não existente, a multiplicidade de diferentes mundos organizacionais” (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008, p.182). O termo hegemonia, consagrado por Gramsci, é utilizado por Misoczky, Flores e Böhm referindo-se a um alinhamento do discurso político que produz um significado social específico, fixando-o parcialmente, de forma contingente e precária. Laclau e Mouffe (2001) enfatizam que hegemonia não é uma totalidade que fixa o significado social para sempre, em vez disso, a fixação do sentido é o alvo da disputa política entre hegemonia e contra-hegemonia no campo da discursividade.

Neste sentido, Santos (2002), a partir da perspectiva da *sociologia das ausências*, adverte que a experiência social em todo o mundo é muito mais ampla e variada do que a tradição científica do ocidente reconhece e a riqueza que esta experiência produz está a ser desperdiçada pelo exercício da razão indolente a qual, ao transformar interesses hegemônicos em conhecimentos verdadeiros, produz a não existência, transforma o conhecimento alternativo ao que existe em algo não credível, gerando “formas sociais de inexistência porque as realidades que elas conformam estão apenas presentes como obstáculos em relação às realidades que contam como importantes.” (SANTOS, 2002, p.14)

Conforme o autor, o objetivo da prática da sociologia das ausências é libertar as experiências produzidas como ausentes destas relações de produção, para que se tornem presentes, o que significa considerá-las alternativas às experiências hegemônicas, transformando a falta de experiência social em desperdício de experiência social (SANTOS, 2002). É sob esta perspectiva que entendemos que há outros sentidos a partir dos quais se pode pensar em novas formas organizacionais, compreendendo como “novo” aquilo que nunca foi mostrado, apresentado, estudado, ou o foi de forma marginal pelos estudos organizacionais (MISOCZKY; SILVA; FLORES, 2008; MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008).

Neste sentido, se o foco empresarial é o dominante, e autores como Solé (2004), Bhöm (2006), Parker (2002), Misoczky (2010), entre outros, assim o demonstram, a consideração de alternativas, de iniciativas não hegemônicas de organizar, pode ser considerada efetivamente novidade. Aqui, a novidade não reside em repaginações e reformulações, mas em considerar que as novas formas organizacionais implicam a adoção de práticas que, mesmo sendo antigas em termos de tempo, são novas em termos de abordagem por nunca terem recebido espaço

adequado no campo da administração (ANDION, 2005; BALBINOT e PEREIRA, 2009; MISOCZKI, SILVA e FLORES, 2008; COSTA e CARRION, 2009).

Para Cordeiro e Mello (2010), o campo dos estudos organizacionais tem sido compelido pelas constantes transformações pelas quais vem passando a realidade social, a buscar uma perspectiva diferente para leitura e compreensão do social que se transforma, fora dos limites da disciplina da Administração. Neste sentido, o presente trabalho, um ensaio teórico, objetiva apresentar um panorama e refletir acerca do tema novas formas organizacionais, mostrando que sob a ótica dominante essas novas formas apresentam reformulações que não alteram a racionalidade subjacente à velha forma burocrática de organizar, tampouco questionam seus princípios. No entanto, resgatando a realidade ausente, chamamos a atenção para estudos que apresentam possibilidades alternativas ao organizar dominante, demonstrando que existem diferentes possibilidades no campo da organização, dentre as quais destacamos as organizações contra hegemônicas, ou de resistência, por entendermos que estas representam uma ampliação das possibilidades de efetivamente encontrar praticas distintas das desenvolvidas no contexto dominante.

Para isso, apresentamos uma breve discussão acerca do que são as novas formas organizacionais a partir do posicionamento dominante e, portanto, mais difundido. Em seguida, chamamos a atenção para a necessidade de reposicionar a noção de organização na literatura organizacional (BÖHM, 2006), ou seja, de desafiar o posicionamento hegemônico de sociedade explorando regimes de organização social alternativos, contra hegemônicos, reposicionados, resgatando estudos que demonstram a existência de formas e práticas organizacionais inovadoras fora dos espaços burocráticos e de formas que, além de apresentarem aspectos distintos, questionam e resistem ao modelo dominante. Finalmente, apresentamos nossas considerações nas quais, tendo tornado presentes visões ausentes, anunciamos a *sociologia das emergências*, a partir da consideração de alternativas que cabem no horizonte das possibilidades concretas, destacando as práticas organizacionais de organizações de resistência como “tendências de futuro sobre as quais é possível atuar para maximizar a probabilidade de esperança”. (SANTOS, 2002, p.24)

Novas formas organizacionais: a perspectiva dominante

De acordo com Clegg (1998), a apropriação seletiva das ideias de Weber no desenvolvimento dos conhecimentos da área de administração leva ao reconhecimento das organizações como elementos essenciais e inevitáveis, associando a modernidade a uma forma particular de organização que se tornaria definitiva, destruindo todas as pretensões a formas de vida diferentes do modelo dominante. Esta forma é a burocracia, que se difundiu sob o argumento de superioridade puramente técnica, em comparação com as demais formas de organização.

Por outro lado, a ideia do “Homem Econômico” que predominou a partir do século XIX, legitimou eticamente o interesse individual, no sentido abordado por Smith (1983) e seguido por autores filiados às correntes neoclássicas da economia, e favoreceu a construção de uma “psicologia de mercado” (POLANYI, 1980). Desde então, a sociedade ocidental vivencia uma experiência sem precedentes: a dominação social pelo mercado.

Dentre as consequências deste processo está a incorporação de diversas esferas da vida humana pelo mercado, mesmo as não consideradas primordialmente econômicas, como demonstram estudiosos de diferentes campos do conhecimento, dentre os quais se destaca Guerreiro Ramos (1989). Para este autor, a organização social centrada no mercado contribui para que os parâmetros e valores associados a este enclave acabem por afetar outras esferas

da vida humana, reduzindo a possibilidade de o homem exercitar habilidades que lhes são inerentes e únicas, como a racionalidade substantiva. Ramos (1989, p.148) afirma que “o mercado tende a transformar-se numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social”.

Esta mercantilização, no entanto, não ocorre em nome de uma eficiência econômica, e sim como uma lógica de funcionamento do organismo social, baseado em construções modernas como o individualismo (Dumont, 2000), o mito da escassez (Sahlins, 1972), a privatização do mundo (Proudhon, 1988), a racionalização (Weber, 2004) e a ideologia do progresso (Schumpeter, 1982).

Estudos realizados no auge de sua aplicação já apontavam para o fato de que a burocracia trazia consigo uma série de efeitos colaterais, dado que a possibilidade de controle sobre todas as variáveis organizacionais é mais restrita do que previa o modelo ideal weberiano. Apoiado em autores clássicos como Blau e Scott, Etzioni, Merton, Selznick, Hage e Burns e Stalker, Clegg (1998) mostra que entre as principais restrições do modelo burocrático estão relacionadas às seguintes questões: os princípios burocráticos são aplicados em maior ou menor grau em função de quem se beneficia das atividades da organização; os motivos que levam as pessoas a aderir às normas da organização variam, e, com isso, a forma do exercício do poder e dos mecanismos de controle; a rigidez no seguimento de normas pode levar à ineficiência; a adoção da forma burocrática nem sempre conduz à eficiência e à eficácia, dado que alguns princípios da burocracia podem tornar-se contraditórios internamente; “a existência das condições associadas às tendências burocráticas de Weber pode mostrar-se adequada em algumas circunstâncias e revelar-se inadequada noutras” (CLEGG, 1998. p.52).

A coexistência histórica da perspectiva que legitima a burocracia como forma de organização ideal e o mercado como força central organizadora da vida em sociedade da modernidade lançam as bases para o advento da empresa como instituição central no mundo moderno. Na visão de Enriquez (1997), a supremacia da racionalidade instrumental característica da empresa exige que ela se apresente como uma nova forma do sagrado, como um novo modelo, facilitando o processo de a empresa se tornar a instituição das instituições. Assim, há uma legitimação social e moral da empresa como forma de organizar hegemônica, ao representar uma organização racional baseada em funções técnicas ditas objetivas e necessárias para o funcionamento efetivo e eficiente da ordem social no sistema do capital (CLEGG; HARDY, 1996).

Para Parker (2002), os problemas do gerencialismo, cuja forma fundamental é a burocracia, vão além dos aspectos técnicos e estão relacionados à crença de que progresso social significa habilidade dos seres humanos em controlar o mundo natural; à concepção de ser humano como fonte de desordem no mundo por sua natureza interna preguiçosa e bruta que precisa ser domesticada por meio das ciências sociais e comportamentais; e ao sentido moral que a burocracia (e o suposto ordenamento eficiente de pessoas e coisas que ela proporciona, prevenindo o abuso de poder) confere ao desenvolvimento de estratégias de controle sobre a organização social quando comparada a sociedades primitivas consideradas autocráticas e cruéis.

Com o desenvolvimento do fordismo, a partir dos anos 20 e os pontos de convergência deste sistema com o modelo burocrático, estruturam-se os alicerces do modelo organizacional que predomina até os dias de hoje. São características deste modelo a busca pelo aumento ilimitado do tamanho da empresa, a produção em massa baseada em economias de escala, padronização dos produtos, organização racional do trabalho e técnicas de ampliação dos

mercados (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Sustentado pelos princípios de produção e consumo em massa, o modelo fordista atinge seu apogeu na década de 60, mas entra em colapso no final da mesma década, num contexto marcado pelo excesso de oferta frente a uma demanda que se contraía devido a uma série de questões conjunturais (MARTINS, 2007.). Para Paes de Paula (2002), a crise foi de legitimação do modelo, tanto do ponto de vista produtivo como do ideológico e, em decorrência dela, ocorrem muitas transformações nas condições sócio-econômicas, as quais tiveram impacto sobre a forma de organizar o trabalho e a produção, sobre os meios de se garantir a acumulação do capital e o papel de mediador entre interesses públicos e privados exercido pelo Estado.

Com a mudança conjuntural, começam a surgir, na década de 80, padrões organizacionais diferentes dos característicos da modernidade, configurando para Clegg (1998) indicadores de *pós-modernidade* em termos de formas organizacionais. Estas formas assumem uma nomenclatura bastante diversificada na literatura: pós-modernas (CLEGG, 1998), pós-industriais (HUBBER; GLICK, 1995; TENÓRIO, 1998), pós-fordistas (PAES DE PAULA, 2003), pós-burocráticas (PALMER, BENVENISTE; DUNFORD, 2007).

Para Clegg (1998), em oposição à organização fordista moderna, a organização pós-modernista é flexível e tem como características principais o atendimento ao consumo pós-moderno que se baseia em nichos; a fundamentação em possibilidades tecnológicas geradas pelo equipamento desdedicado, organizações e postos de trabalho altamente desdiferenciados, desdemarcados e multiqualificados; relações de trabalho mais complexas e fragmentadas.

Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) complementam esta visão, mostrando que as organizações flexíveis caracterizam-se por estratégias mercadológicas orientadas para nichos específicos, força de trabalho multifuncional ou quase artesanal e competência tecnológica baseada em sistemas flexíveis de manufatura.

Estas novas formas, de acordo com Hubber e Glick (1995) demandam novos contextos organizacionais, os quais, segundo os autores, configuram-se pelo trabalho em equipe, valores compartilhados e o processamento e análise da informação de forma mais rápida e compreensível. Contemporâneos ao pensamento destes autores, Daft e Lewin (1993) sugerem o desenvolvimento de pesquisas sobre temas que dariam suporte às demandas das organizações que estariam assumindo as novas formas em questão: novo papel da liderança, desconfiguração e reconfiguração do tamanho das organizações, maior envolvimento das pessoas, organizações auto-organizadas, tecnologia da informação, colaboração organizacional, processos e transições.

Palmer, Benveniste e Dunford (2007) explicam que os estudos acerca de 'novas formas organizacionais' têm sido desenvolvidos abrangendo uma série de tópicos diferentes e com abordagens distintas, dificultando o amadurecimento do campo e a consolidação de teorias que possam explicar os fenômenos organizacionais neste sentido. Para os autores, há divergências no campo em torno do tipo de mudança em direção às novas formas – se evolucionária ou revolucionária; do resultado da mudança – se simplificação ou complexificação crescente; dos direcionadores da mudança – se direcionada pela gestão ou seleção pelo ambiente; do nível de análise – se intra ou interorganizacional; e do significado de “novas” – se novo no tempo ou novo no contexto.

Mesmo em estudos como o de Foss (2002), o qual sugere uma abordagem crítica ao tema, a perspectiva predominante é a da organização econômica, enfatizando aspectos como organização interna, estrutura e interação com outras organizações. Efetivamente, as organizações têm adotado diferentes práticas em termos de organização interna, tecnologia e relações de trabalho. No entanto, os estudos destacados a seguir sugerem que estas modificações não representam ruptura factível com o modelo burocrático de organização, além de significarem perdas significativas para os trabalhadores e de reforçar o controle exercido sobre eles.

O trabalho de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) questiona a existência de evidências empíricas de novas configurações organizacionais. Os autores demonstram que na análise das dimensões tecnologia, estrutura e cultura,

observou-se que os casos apresentados na literatura especializada ainda apresentam evidências muito tênues no que concerne à possível ruptura com o modelo burocrático de organização. Verificou-se com maior facilidade a ocorrência de flexibilização em aspectos relativos à tecnologia utilizada pelas organizações (...) sem contudo, implicar em mudanças significativas na estrutura e na cultura organizacional (DELAGNELLO; MACHADO DA SILVA, 2000, p.31)

Além disto, não foram encontradas evidências, com exceção dos estudos de Serva (1997a e 1997b), de diferenças na lógica de atuação das organizações analisadas, ou seja, na racionalidade subjacente, o que para Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) aponta para a conclusão de que ainda não se pode considerar que houve uma ruptura com o modelo burocrático. Na visão de Paes de Paula (2002, p.134), trata-se de um novo padrão de acumulação, acompanhado por “panaceias radicais, apologéticas das organizações enxutas e flexíveis, que ganharam espaço na mídia e nas práticas empresariais nos últimos anos: reengenharia, downsizing, terceirização, quarteirização, virtualização organizacional...”

Para Victor e Stephens (1994), a organização flexível tem consequências de maior alcance do que parecia à primeira vista sobre os trabalhadores que perderam postos com as ações de enxugamento, e com isso para a sociedade como um todo, considerando os trabalhos em tempo parcial, trabalhos temporários e contratos por tempo determinado. Para os autores, as formas organizacionais pós-burocráticas correm o risco de obscurecer as demandas que podem recair sobre os trabalhadores: demanda incessante por aprendizado e inovação; o caráter mais intrusivo que assumem as relações pessoais no trabalho; a obrigação de interagir e ser interativo e as consequências morais das novas posições assumidas por conceitos como lealdade, dedicação e pertencimento no mundo do trabalho.

Neste sentido, Boltanski e Chiapello (2009) analisam que as mudanças no padrão de organização introduzidas com a noção de flexibilidade trouxeram transformações para o mundo do trabalho como a precarização do emprego, a redução da proteção aos trabalhadores, o aumento da intensidade do trabalho sem mudança de salário, o repasse de custos trabalhistas ao Estado, a dessindicalização e a repressão aos sindicatos.

Paes de Paula (2002) caracteriza este processo como a emergência da burocracia flexível, com a flexibilização do tempo e da produção, a centralidade do trabalho em equipe, o conhecimento como fonte de poder e formas dissimuladas e inovadoras de controle e dominação estabelecendo um aparato ideológico muito mais sutil e eficaz que a “burocracia dos velhos tempos”. Este novo organizar não é novo, afirma a autora, porque se mantém dominado por uma lógica mecanicista e funcionalista, na qual prevalecem ações instrumentais, sendo escassas as possibilidades de emancipação humana já que “a burocracia

também se adaptou ao capitalismo flexível, reinventando formas de controle para garantir a produtividade e perpetuar a dominação” (PAES DE PAULA, 2002, p.137).

No mesmo sentido, Boltanski e Chiapello (2009, p.229) argumentam que o discurso da flexibilidade se constituiu como um processo sem sujeito, desejado por ninguém, o qual seria “resultado de um reflexo coletivo de adaptação a uma situação cujas causas, exteriores, se teriam imposto a atores, ou melhor, a estruturas condenadas a transformar-se ou a desaparecer.” As causas exteriores foram direcionadas a fatores diversos como a globalização, a abertura dos mercados, as mudanças no consumo e o desenvolvimento de novas tecnologias, obscurecendo as discussões críticas que se faziam no final da década de 70, segundo as quais as mudanças da organização do trabalho e da condição salarial eram caminhos para a inversão de um equilíbrio de poder relativamente desfavorável ao patronato, elevando o nível de controle sobre o trabalho sem a necessidade de se aumentar os custos com supervisão (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Ao encontro desta afirmação, Silva (2003) mostra que os resultados de seus estudos apontam para a permanência de diversas características do controle burocrático na organização, mesmo quando o modelo adotado parece apresentar grande flexibilidade. De acordo com a autora, “variáveis como padronização, formalização e planejamento são consideradas mais presentes na organização do que no período anterior ao novo modelo ‘flexível’” (SILVA, 2003, p.808).

Paes de Paula (2002) denuncia ainda que a modificação do sistema hierárquico ocorre em função da necessidade de maior velocidade para adaptação ao mercado, e não para emancipação das pessoas; que a reinvenção da hierarquia e a sofisticação dos meios de controle disfarçam as tentativas de harmonização das tensões entre capital e trabalho; que a desburocratização das empresas sob a insígnia da liberdade é enganadora, pois a combinação de neoliberalismo e a sofisticação da vigilância perpetuam as formas de disciplina e controle; que o trabalho em equipe é falacioso, as aparências e comportamentos são manipulados e o conflito é sistematicamente adiado; e que a distribuição do conhecimento é tomada como nova ferramenta para desenhar a hierarquia, de forma que o novo modelo não democratiza as relações sociais e prevalecem as ações instrumentais.

Tornando presentes as ausências...

Tradicionalmente, a história do desenvolvimento teórico acerca do tema organizações vem sendo traçada no contexto do chamado paradigma vigente (Bohm, 2006; Parker, 2002; Ramos, 1989). As teorias organizacionais não se desvencilharam das perspectivas unilaterais, incorporando discursos e práticas que obscurecem as tensões inerentes às relações dialéticas do campo e restringindo o pensar acerca de organizações a uma delimitação específica, qual sejam as organizações privadas atuantes no mercado, com cunho eminentemente capitalista (PARKER, 2002; BÖHM, 2006; MISOCZKY, 2010; RAMOS, 1989).

Neste contexto, Böhm (2006) chama a atenção para a necessidade de posicionamento da organização na sociedade, no sentido de estabelecer claramente a respeito do que está se tratando e a quais pressupostos se está referindo. De acordo com o autor, a noção de organização está restrita a entidades formais e instituições nas quais a organização social parece sempre já formada, predeterminada e dada. Vista desta maneira, organização refere-se à administração e manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela divisão do trabalho, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados. Dentro desta perspectiva, organização diz respeito ao posicionamento de

coisas e sujeitos em um simples, formal, hierárquico e claramente definido local (Bohm, 2006).

Neste movimento de posicionamento, Böhm (2006) afirma que o modelo hegemônico de organização é caracterizado por uma visão de organização que não pode ser desconectada do gerencialismo e do capital global, de forma que o conceito de organização é costumeiramente restrito para a descrição do que está se passando dentro e em torno de instituições gerencialistas, empresas e locais e trabalho, posicionando claramente organização como uma entidade formal dentro de estruturas estabelecidas da modernidade e do capitalismo.

Esta maneira racional e formal de situar a organização como sinônimo de empresa tem sido a ideologia predominante da teoria organizacional (BOHM, 2006; PARKER 2002). Para Enriquez (1997), a supremacia da racionalidade instrumental característica da empresa exige que ela se apresente como uma nova forma do sagrado, como um novo modelo, facilitando o processo de a empresa se tornar a instituição das instituições. Para isso, enfatiza Enriquez (1997), a empresa precisa mobilizar afetos em torno de si, restabelecendo paixões e pulsões e se colocando como o lugar da socialização e do amor comunitário.

No entanto, afirma Böhm (2006), as forças que buscam um posicionamento absoluto da realidade sempre estarão acompanhadas por forças de subversão, resistência ou desposicionamento, as quais precisam ir além das noções restritas de organização, questionando o posicionamento dominante. Compartilhando desta visão, Schreven *et al* (2008) lembram que existem muitas formas de organizar a vida social diferentes das baseadas e ditadas pelo tipo de mercado livre que reina em grande parte do mundo, perspectiva presente nos estudos de autores críticos brasileiros como Guerreiro Ramos e Maurício Tratenberg.

Como aponta Misoczky (2010), apesar de a organização hegemônica tentar naturalizar e essencializar a si mesma como a única forma como o organizar pode ser articulado, há uma multiplicidade de diferentes mundos organizacionais possíveis. É preciso, portanto, “desnaturalizar a articulação hegemônica da organização” (MISOZCKY, 2010. p.35), num movimento de posicionamento, desposicionamento e reposicionamento, conforme sugere Böhm (2006), que possa denunciar a atuação hegemônica da organização, desposicionando-a de seu caráter neutro e, finalmente, reposicioná-la, situando iniciativas distintas da forma dominante de organizar. É a este processo, de tornar visível e presente aquilo que é produzido como não existente, que Santos (2002) denomina *sociologia das ausências*.

Procedendo a esta sociologia, argumentamos pela existência de organizações distintas do modelo dominante de organizar, as quais vêm recebendo nomenclaturas diversas, de acordo com o enfoque que é usado em sua abordagem: economia solidária, organizações alternativas, organizações substantivas, organizações autogestionárias, organizações de resistência, organizações coletivas, organizações da sociedade civil, são alguns exemplos. De acordo com Knoke (1990), existe mesmo uma variedade de organizações coletivas que buscam soluções não mercadológicas para problemas individuais ou coletivos. O que elas têm em comum, na visão do autor, é a base de participação voluntária e o estabelecimento de procedimentos democráticos formais no intuito de envolver os membros nas decisões políticas.

Andion (2005) aponta como características destas organizações o papel social proveniente de um projeto definido, as iniciativas caracterizadas como espaços enraizados na esfera pública,

a participação dos atores na gestão coletiva, a gestão financeira baseada na hibridização de diferentes fontes de financiamento.

Nestas organizações, o esquema tradicional de gestão burocrática é contraposto pelo que Tenório (1998) chama de gestão social, na medida em que busca um gerenciamento mais participativo, dialógico, com o processo decisório sendo exercido por diferentes sujeitos sociais por meio da racionalidade comunicativa, em busca de soluções consensuais. Estes princípios de gestão estão presentes nas organizações da economia solidária (ANDION, 2005; COSTA; CARRION, 2009; BALBINOT; PEREIRA, 2009; BEHR; PAES DE PAULA, 2008), nas organizações autogestionárias (FARIA *et al*, 2008a; FARIA *et al*, 2008b, MISOCZKY, SILVA; FLORES, 2008) e nas organizações substantivas (SERVA, 1993; SERVA 1997a; SERVA 1997b).

Para Costa e Carrion (2009, p.76), abordar organizações como as da economia solidária “é inovador porque provoca uma avaliação permanente do que está posto como inquestionável, desde as relações de trabalho e de gestão até a construção de projetos políticos macrossociais.” Além disso, as características da gestão dos empreendimentos da economia solidária são diferentes daquelas da gestão empresarial, incluindo aspectos como administração participativa, tomada de decisão coletiva, mecanismos de controle definidos pelos membros, assembléia como instância maior de tomada de decisão (ANDION, 2005; BALBINOT; PEREIRA, 2009; MISOCZKI, 2008).

No caso da autogestão, por exemplo, Misoczky, Silva e Flores (2008) mostram que as experiências das fábricas recuperadas argentinas geram práticas organizacionais diferentes das tradicionais, tendo como ponto central a descentralização das tomadas de decisão, a polivalência de funções e o desaparecimento de hierarquias salariais. Neste contexto, há uma ruptura com a propriedade privada em direção a uma forma coletiva de propriedade dos meios de produção. Para Faria *et al* (2008a), além da propriedade coletiva, é característico de um empreendimento autogestionário o controle do processo de produção por todos os produtores, negando a diferenciação entre dirigentes e executores, num contexto onde o axioma fundamental é o da igualdade entre as pessoas.

Outro aspecto diferenciado do tradicional modelo burocrático, caracterizado pela prevalência de racionalidade distinta da instrumental, é apresentado nas organizações estudadas por Serva (1993, 1997a, 1997b), denominadas pelo autor organizações substantivas. O estudo de Serva (1993) conclui que a principal característica destas organizações é a preocupação com o efetivo resgate da condição humana e que o traço marcante é a utilização da razão substantiva. Nos estudos subseqüentes, Serva (1997a, 1997b) demonstra que aspectos como valores emancipatórios, entendimento como objetivo e critério, autonomia, autenticidade e auto-realização são predominantes nos processos administrativos das organizações classificadas como substantivas. O autor destaca que “a presença marcante dos valores emancipatórios e a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento revelaram-se fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo” (SERVA, 1997b, p.26)

Assim, pode-se perceber, a partir dos estudos mencionados acima, que existem organizações com configurações e características que não coincidem com a noção dominante de organização e, pouco abordadas nas teorias organizacionais, levando à ignorância de uma parte da realidade social. Na visão de Misoczky, Silva e Flores (2008, p.1) “obcecados com o hierarquismo, somos incapazes de reconhecer práticas organizacionais existentes na prática, mas às margens de nosso arcabouço teórico.” Parker (2002) afirma que há muitas formas de se pensar sobre categorias como organização, organizar, mercado. Para ele, a hegemonia do gerencialismo vem sendo questionada crescentemente, em uma variedade de iniciativas,

destacando-se entre elas os movimentos sociais. Tais iniciativas, ressalta o autor, ajudam a lembrar que “não há inevitabilidade na forma como o mundo está organizado neste momento. Este senso de destino, de não haver nenhuma alternativa razoável, é provavelmente a assertiva mais enfraquecedora de todas em termos de mudança social progressiva” (PARKER, 2002, p.202).

... E anunciando emergências

Além de existirem organizações que diferem do modelo dominante, há aquelas que resistem a ele, instituindo novas formas e novas práticas organizacionais que desafiam a hegemonia do organizar tal qual ele é visto atualmente, reposicionando a noção de organização e o conhecimento que se tem sobre as práticas organizativas, ou o organizar propriamente dito. Conforme afirma Böhm (2006), enquanto o desposicionamento resiste aos discursos estabelecidos enfatizando a precariedade, a pluralidade e a localidade dos processos de organizar, o **reposicionamento** evidencia a possibilidade, e até mesmo a necessidade, de uma tomada de posição política acerca de como organizar e como posicionar a organização social. Aqui, a perspectiva é a da *sociologia das emergências*, anunciando alternativas que cabem no horizonte das possibilidades concretas e que representam práticas efetivamente novas se comparadas às ligadas ao paradigma burocrático vigente.

Para Böhm (2006), organização é algo produzido, e também desafiado, nas esferas da Economia, do Estado e da Sociedade Civil, sendo na ligação entre estas três esferas que se encontra a possibilidade de reposicionar a teoria organizacional. Isso porque o reposicionamento diz respeito a formas de organizar que desafiam o modelo dominante, que o contrariam, que visam a sua superação e substituição, modos de organizar que, não se limitando à mera adaptação funcional de conceitos e ferramentas gerenciais, confrontam a visão estabelecida do mundo como mercado, organização como empresa, ser humano como recurso, apresentando-se como rupturas factíveis ao sistema de capital (MISOCZKY, 2010).

O discurso de reposicionamento da organização explicitamente desafia o posicionamento hegemônico de sociedade e pretende explorar regimes de organização social alternativos, contra-hegemônicos, reposicionados. Neste contexto, processos de organização da resistência e das lutas sociais que articulem de modo coerente projetos políticos e a organização como meio para sua efetivação e como possibilidade de romper com as formas dominantes, são consideradas organizações contra-hegemônicas (SULLIVAN; SPICER; BÖHM; 2011; BÖHM, 2006). Esta contra-hegemonia só pode ser articulada se todas as três esferas - economia, Estado e sociedade civil - estiverem reunidas em um quadro político e estratégico que permita analisar a organização social e o tipo de resistência possível atualmente (BÖHM, 2006).

A resistência à hegemonia da gestão pode ser encontrada em espaços diversos: pelo trabalhador no seu local de trabalho, pelas organizações sindicais, pelos movimentos sociais e pelas organizações sociais. O inter-relacionamento entre estas diferentes formas é o que permite o estabelecimento de lógicas de equivalência entre elas, as quais, mesmo atuando cada uma à sua maneira, acabam por gerar movimentos globais de resistência ao gerencialismo e à globalização como ela é entendida pela visão hegemônica (SPICER, BÖHM, 2007).

Parker (2002), assim como Laclau e Mouffe (2001), acredita que os movimentos sociais são importantes espaços de resistência ao capitalismo, à forma organizacional dominante e à globalização por ela pretendida. No mesmo sentido, Escobar (2004) afirma que estes movimentos sugerem novidade, se comparados à forma tradicional de organizar, pois

possuem outra lógica de organizar e diferente base de mobilização social. Na visão deste autor, os movimentos sociais articulam diferentes lógicas de política e mobilização porque produzem auto-organização e redes sociais não hierárquicas, além de habilitarem políticas locais. O fato de estes movimentos questionarem a epistemologia do mercado em nome de alternativas lhes configura como antiglobalização, e suas propriedades oferecem lentes e esperança para outras possibilidades (ESCOBAR, 2004).

No contexto das organizações contra hegemônicas o organizar é discutido a partir de categorias como o quadro de referência - crenças, inspiração e legitimação - que orienta a ação da organização, o processo de desenvolvimento de identidade coletiva e a confiança, questões chave que, além de diferenciar as organizações alternativas do modo de organizar dominante, são características que definem o sucesso ou o insucesso destas organizações (YOUNG; BOHM, 2007).

No mesmo sentido, Misoczky (2010) constata que algumas categorias e valores vêm se tornando recorrentes na análise das organizações tidas como possibilidades contra hegemônicas, como horizontalidade, participação direta nas decisões, construção coletiva da organização e de suas práticas, valores orientados para a vida, tolerância e solidariedade na relação com a alteridade, práxis criativa. Estas presenças têm deslocado as categorias de análise mais corriqueiras nos estudos organizacionais como hierarquia, delegação e representação, individualismo e elitismo, valores orientados para o mercado, discriminação da diferença, rotina e reprodução na práxis burocratizada (MISOCZKY, 2010).

Em seu estudo, Otto e Böhm (2006) evidenciam que os movimentos de resistência têm objetivos organizacionais e estratégicos, e com base no pensamento de Laclau e Mouffe (2001) e sua teoria política do discurso, destacam o estabelecimento de uma demanda que possa funcionar como significante comum a fim de unir a pluralidade de diferentes sujeitos. Ao analisar a organização do movimento de resistência à privatização da água na Bolívia, os autores relatam como a organização *Coordinadora* se formou a partir da reunião de diferentes organizações, formando uma coalizão informal de uma variedade de grupos, a qual empregou uma grande variedade de formas de organização, desenvolveu novas formas de gestão social e protesto, organizando-se de forma extremamente informal, horizontal e anti-institucional, contribuindo para a identificação das pessoas com o movimento.

As formas de organizar adotadas por este movimento, as quais combinaram verticalização e horizontalização, foram fundamentais para a construção de um poderoso discurso contra-hegemônico e o estabelecimento de lógicas de equivalência entre os diferentes grupos envolvidos, sem a necessidade de enquadrar os diferentes movimentos em uma organização central, hierárquica e formalmente, mantendo-se a liberdade na tomada de decisões e a opção de escolha de como e quando participar (OTTO; BOHM, 2006). As decisões eram tomadas de forma participativa e transparente, em assembleias públicas e reuniões abertas

The freedom of making decisions and the choice of how and when to participate took place in a space where roles were not formal or pre-fixed, but permeable and free to chose, which demonstrates the emphasis on collective coordination, instead of hierarchical decision making. (OTTO; BÖHM, 2006, p.13)

No estudo desenvolvido por Mendonça e Böhm (2010), também são evidenciados aspectos organizacionais fundamentais para a emergência de discursos contra hegemônicos, como o suporte estrutural e o acesso à informação necessários à articulação inicial dos movimentos de resistência. Os autores relatam a articulação entre as organizações que ocorreu na região do semiárido brasileiro no final da década de 90, apresentando um discurso contra

hegemônico no contexto do desenvolvimento rural, no qual se incluíam as soluções locais para os problemas da região em detrimento das grandes obras de infraestrutura tradicionalmente propostas pelo discurso dominante. Os aspectos cruciais para a emergência deste discurso foram, na visão dos autores, a cultura local e a identidade do sertanejo, cujos pontos fortes foram reforçados e trazidos à tona pelo discurso contra hegemônico, reativando memórias e construções sociais que estavam sufocadas por anos de dominação e relações políticas de clientelismo e paternalismo. Mendonça e Böhm (2010) destacam também a atuação de ONG's estrangeiras com o financiamento de atividades e capacitação de lideranças.

Griggs e Howarth (2000), em sua análise acerca do movimento de resistência que articulou a campanha contra a construção da segunda pista do aeroporto de Manchester, destacam aspectos organizacionais como liderança, empreendedorismo político, organização em rede e o papel dos veículos de comunicação. Sobre este último aspecto, Griggs e Howarth (2000) apontam, por exemplo, a importância que a mídia teve ao associar consistentemente os moradores aos ambientalistas, fixando a ligação entre eles e reforçando a ideia de identidade e a lógica de equivalência.

Outro caso, o da Indymedia, retratado por Sullivan, Spicer e Böhm (2011) apresenta uma organização preocupada em se organizar de acordo com lógicas que resistem à acomodação, ao enclausuramento, à competição e à imparcialidade, adotando, ao invés disto, estratégias organizacionais coletivas e relativamente não hierárquicas, recursos com códigos-fonte abertos e princípios de publicação, trabalho voluntário, colaboração e paixão.

Apoiados em estudos deste tipo, podemos afirmar que existe uma pluralidade de formas e práticas organizacionais que podem ser consideradas novas no estudo das organizações, os quais, alicerçados numa concepção dominante de organização, produzem ausências e inexistências, faltas e incompletudes. É nestes espaços ausentes das discussões dominantes sobre o organizar que encontramos processos que podem representar rupturas factíveis com o modelo burocrático de organização, na medida em que questionam pressupostos essenciais como hierarquia, comando, controle, centralização das decisões e verticalização da estrutura, por meio de práticas como as discutidas nesta seção.

Em busca de novas direções

Ao iniciar este trabalho, nossa disposição foi a de apresentar um panorama e refletir acerca do tema das novas formas organizacionais, contrapondo a ótica dominante sobre o tema, na qual as novas formas apresentam reformulações que não alteram a racionalidade subjacente à velha forma burocrática de organizar e tampouco questionam seus princípios, ao que chamamos de presença ausente, por meio do resgate de estudos que apresentam possibilidades alternativas ao organizar dominante. Estes estudos demonstram que existem diferentes possibilidades no campo da organização, dentre as quais destacamos as organizações contra hegemônicas, ou de resistência, por entendermos que estas ampliam as possibilidades de efetivamente encontrar práticas distintas das desenvolvidas no contexto dominante.

No decorrer do trabalho, constatamos que existe uma forma mais comum aos estudos organizacionais de compreender o tema, a qual está centrada no desenvolvimento de novas práticas por parte das organizações para atender às mudanças ocorridas no capitalismo após a crise do fordismo na década de 60. Estas formas apresentam novidades em termos de práticas e tecnologias, o que significa que adquirem maior flexibilidade, se comparadas ao modelo burocrático característico da organização fordista, mas permanecem embasadas na

mesma racionalidade (a instrumental), o que não permite concluir por uma reinvenção da organização, e sim pela reformulação e repaginação, pelo desenvolvimento de formas diferentes, e por vezes mais perversas (PAGÉS *et al*, 2008), de exercer os mesmos princípios, como controle e hierarquia, por exemplo.

Denunciando o olhar condicionado pela perspectiva dominante, procuramos abrir espaço para as presenças ausentes, compreendendo novas formas organizacionais como aquelas formas tradicionalmente negligenciadas (ou negadas), produzidas como ausentes pelos estudos organizacionais orientados pelo contexto hegemônico. As organizações da economia solidária, as organizações auto-gestionárias e as organizações substantivas apresentam novidades com relação à velha forma burocrática, seja em termos de formas de organizar, de distribuir o poder, de controle da gestão e dos processos de produção, de propriedade dos meios de produção, de formas de tomada de decisão e, também, em termos de racionalidade, embora muitas destas organizações venham sofrendo pressões cada vez mais fortes no contexto dominante para a incorporação das lógicas e racionalidades próprias das empresas, conforme já apontava Ramos (1989).

Anunciando as emergências, demonstramos que há ainda as formas que são novas porque, além de não serem caracterizadas pelos princípios compreendidos como estruturantes de uma organização pelos enfoques dominantes, apresentam comportamento e posicionamento contrário à hegemonia articulada, utilizando sua estrutura para exercer resistência e exercitando valores e práticas de organização que trazem a tona uma variedade de possibilidades não cogitadas pelos estudos organizacionais tradicionais, questionando categorias como autoridade, centralização, estrutura verticalizada, tomada de decisão de cima para baixo, comando e controle, desenvolvendo em seu lugar propostas de organização baseadas no diálogo e no exercício político, na tomada de decisão democrática, na construção de estruturas horizontais, na participação coletiva e no desenvolvimento de alternativas factíveis ao sistema dominante.

Inspirados nas sociologias das ausências e das emergências propostas por Santos (2002), esperamos que estas reflexões contribuam para dar continuidade a trabalhos anteriores, denunciando o organizar dominante e as ausências que ele produz, e anunciando alternativas que possam representar rupturas com os preceitos mais perversos que ele representa.

Referências

ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária; particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n. 1, 2005.

BALBINOT, E.; PEREIRA, B. Particularidades inerentes ao modelo de gestão de um empreendimento de economia solidária: o caso do projeto esperança. **Revista Eletrônica de Administração**, v.15, n. 2, 2009.

BARCELLOS, R. DELLAGNELO, E. Responsabilidade Social Corporativa: uma discussão a respeito da epistemologia subjacente aos conceitos utilizados na área. XXXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010. 1 CD Room.

BEHR, R. PAES DE PAULA, A. Autogestão e Lógica de Mercado: A Experiência da Colônia Cecília e os Dilemas da Economia Solidária. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais ENEO V, 2008. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em

Administração, 2008.

BÖHM, Steffen. **Repositioning Organization Theory: Impossibilities and Strategies**. Basingstoke: Palgrave, 2006.

BOLTANSKI, L. CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

CLEGG, S. **As organizações modernas**. Lisboa: Celta Editora/Oeiras, 1998.

CORDEIRO, A., MELLO, S. Teoria do Discurso Laclauiana: Uma mediação entre teoria crítica e prática política. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Rio de Janeiro, 2010. 1 CD Room.

COSTA, P.; CARRION, R. Situando a economia solidária no campo dos estudos organizacionais. **Revista Latino Americana de Economía Social y Solidaria**, v. 3, n. 4, p. 66-81, 2009.

DAFT, R. LEWIN, A. Where Are the Theories of the 'New' Organizational Forms? **Organization Science**, n.4. 1993.

DELLAGNELO, E., MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S**, v.7, n.19, 2000.

DUMONT, L. **Homo Aequalis: gênese e plenitude da ideologia econômica**. Bauru, SP: EDUSC, 2000.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE**. v.37. n. 2. p.6-17. São Paulo, Abr-Jun, 1997.

ESCOBAR, A. Beyond the Third World: imperial globality, global coloniality and anti-globalisation social movements. **Third World Quarterly**. v.25. n.1. 2004.

FARIA, J. LEAL, A. ATTIE, J. HIRAYAMA, W. DE MATOS, R. DUTRA, R. Autogestão e Poder: esquema de análise das relações de poder em organizações com características autogestionárias. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais ENEO V, 2008. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008a.

FARIA, J. PONTES, D. LEAL, A. ARAUJO, R. MARQUES, A. HIRAYAMA, W. Categorias de exercício do poder em organizações coletivistas de trabalho. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais ENEO V, 2008. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008b.

FOSS, N. Introduction: New Organizational Forms – Critical Perspectives. **Economics of Business**. v.9. n.1. 2002.

HUBER, P., GLICK, H. **Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford Press, 1995.

KNOKE, D. **Organizing for collective action: the political economics of associations**. New York: Aldine de Gruyter, 1990.

LACLAU, E. MOUFFE, C. **Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic**

politics. 2.ed. London, New York: Verso, 2001.

MARTINS, C. **Responsabilidade social empresarial: o efeito ideológico do e para o capital.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

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

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

MISOCZKY, M.; SILVA, J.; FLORES, R. Autogestão e Práticas Organizacionais Horizontalizadas: Amplificando sinais. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais ENEO V, 2008. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008.

MISOCZKY, M. FLORES, R. BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **O&S.** v.15. n.45. Abril/Junho, 2008.

OTTO, B., BÖHM, S. "The people" and resistance against international business, the case of the Bolivian "water war". **Critical Perspectives on International Business.** v. 2, n.4, p.299-320, 2006.

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

PAGÉS, M. *et al.* **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

PALMER, Ian, BENVENISTE, Jodie, DUNFORD, Richard. New organizational forms: towards a generative dialogue. **Organization Studies,** v. 28, n. 12, 2007.

PARKER, Martin. **Against Management: Organization in the Age of Managerialism.** Cambridge: Polity, 2002.

PRODHOUN, P. **O que é a propriedade?** São Paulo: Martins Fontes, 1988.

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

SAHLINS, M. **Stone age economics.** New York: Aldine, 1972.

SANTOS, B. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais,** v.63, p. 237-280, 2002.

SCHREVEN, S.; SVERRE, S.; SVENSON, P. Alternatively. **Ephemera theory & politics in organization.** v. 8(2). p.129-136. 2008.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico. In.: **Os economistas.** São Paulo: Abril Cultural, 1992.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas,** v. 33, n. 2, 1993.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de**

Administração de Empresas. v.37, n.2, 1997a.

_____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, 1997b.

SILVA, Rosimeri Carvalho. Controle organizacional, cultura e liderança; evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, 2003.

SOLÉ, Andreu. ¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario. **Working Paper**. Paris, 2004.

SPICER, A. BÖHM, S. Moving Management: Theorizing Struggles against the Hegemony of Management. **Organization Studies**. n.28. v.11. p. 1667-1698. (2007)

SULLIVAN, S., SPICER, A. BÖHM, S. Becoming Global (Un)Civil Society: Counter-Hegemonic Struggle and the Indymedia Network. **Globalizations**. v.8. n.5. p. 703-717. 2011.

TENÓRIO, Fernando. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, 1998.

VICTOR, B. STEPHENS, C. The dark side of the new organizational forms: an editorial essay. **Organization Science**. v. 5, n.4, p. 479-482, nov. 1994.

WEBER, M., **Economia e Sociedade**. Fundamentos da Sociologia Compreensiva, Vol. 1, Brasília, Editora da UnB, 2004.

YOUNG; Z; BÖHM, S. **Dis/Organizing Global Alternative Media: The Case of ifiwatchnet.org**. Draft Paper to be presented at the Social Movements Conference 'Alternative futures and popular protest', 2-4 April 2007, Manchester. *Working Paper*.