



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

MODOS DE ORGANIZAR: Uma Cartografia no Grupo Fronteira da Paz da Sociedade Vegetariana Brasileira

Autoria: Fernanda Salgado Duarte
Orientador: Igor Baptista de Oliveira Medeiros

Resumo: O presente estudo teve como objetivo analisar o modo de organizar dos voluntários que participam do grupo da SVB Fronteira da Paz, além de identificar a qual forma organizacional o grupo se aproxima, compreendendo como seus participantes organizam o processo decisório, a forma de gestão e como ocorre seu processo de trabalho. A abordagem da pesquisa foi qualitativa do tipo exploratória. O método escolhido foi a cartografia, com técnicas de coleta em campo compostas por entrevistas informais e formais semiestruturadas, além da observação participante. A pesquisa revelou que o grupo SVB Fronteira da Paz possui um *organizing* híbrido, no qual podem ser percebidos traços de mais de uma forma organizacional, com características de modos de organizar mais burocráticos mesclados com traços de organizações anárquicas como as imediatistas, além de sua razão de existir fortemente contra-hegemônica. No que diz respeito a como os participantes da SVB Fronteira da Paz organizam o poder e sua forma de gestão também pôde ser percebida uma organização híbrida ao observar um grupo regido por princípios de autogestão, mas com traços de heterogestão, revelando o hibridismo organizacional que marca a configuração do seu processo de trabalho.

Palavras-chave: *Organizing*. Processos de Organizar. Hibridismo organizacional. Forma de gestão.

MODES OF ORGANIZING: A Cartography in the *Fronteira da Paz* Group of the Brazilian Vegetarian Society

Abstract: The present study aimed to analyze the modes of organizing of the volunteers who participate in the SVB *Fronteira da Paz* group, in addition to identifying which organizational form the group approaches, understanding how its participants organize the decision-making process, its management form and how it occurs their work process. The research approach was qualitative and exploratory. The method chosen was cartography, with collect techniques composed of informal and formal semi-structured interviews, in addition to participant observation. The research revealed that the SVB *Fronteira da Paz* group has a hybrid organizing, in which features of more than one organizational form can be perceived, with characteristics of more bureaucratic ways of organizing mixed with features of anarchic organizations such as the immediatist ones, in addition to its reason to exist strongly counter-hegemonic. Regarding how the group participants organize power and their form of

management, a hybrid organization could also be perceived when observing a group governed by principles of self-management, but with traits of hetero-management, revealing the organizational hybridity that marks the configuration of their work process.

Keywords: Organizing. Hybrid organization. Organizational hybridism. Management styles.

FORMAS DE ORGANIZARSE: Una Cartografía en el Grupo Fronteira da Paz de la Sociedad Vegetariana Brasileña

Resumen: El presente estudio tuvo como objetivo analizar la forma de organización de los voluntarios que participan en el grupo SVB Fronteira da Paz, además de identificar a qué forma organizativa se acerca el grupo, entendiendo cómo sus participantes organizan el proceso de decisión, su forma de gestión y cómo ocurre su proceso de trabajo. El enfoque de investigación fue cualitativo y exploratorio. El método elegido fue la cartografía, con técnicas de recolección en campo compuestas por entrevistas semi-estructuradas formales e informales, además de la observación participante. La investigación reveló que el grupo SVB Fronteira da Paz tiene un *organizing* híbrido, en la que se pueden percibir características de más de una forma organizativa, con características de formas de organización más burocráticas mezcladas con características de organizaciones anárquicas como las inmediatas, además de su razón de existir fuertemente contra-hegemónica. En cuanto a cómo los participantes de la SVB Fronteira da Paz organizan el poder y su forma de gestión, también se puede percibir una organización híbrida al observar un grupo regido por principios de autogestión, pero con rasgos de heterogestión, revelando la hibridación organizativa que marca la configuración de su proceso de trabajo.

Palabras-clave: *Organizing*. Procesos de Organizar. Hibridación organizacional. Forma de gestión.

INTRODUÇÃO

Conforme Clegg, Hardy e Nord (2007), os estudos organizacionais podem ser considerados como o campo de estudos que vem desenvolvendo diversas conversações com o intuito de auxiliar no estabelecimento das organizações por meio de paradigmas, métodos e teorias. Para isto, estes autores destacam que se busca estudar as tradições do discurso e as práticas pelas quais os participantes das organizações se engajam. O campo de estudo dos estudos organizacionais considera as organizações como objetos empíricos, a organização é tida como discurso teórico e o organizar é analisado como processo social, assim como as interseções e hiatos entre elas e em seu interior (CLEGG; HARDY; NORD, 2007).

Diversos autores do campo dos estudos organizacionais relatam que o foco dos estudos da área têm se centrado nas organizações formais, evidenciando uma dominância do modelo racional formal burocrático tanto no âmbito prático como no teórico (VIEIRA; CALDAS, 2006; ZILIO; BARCELLOS; DELLAGNELO; ASSMANN, 2012; HOCAYEN-DA-SILVA; VIZEU; SEIFERT, 2016; BOEHS, 2018; JUSTEN; DELLAGNELO, 2018). Segundo Casagrande (2018), o problema fundamental em uma sociedade pautada por organizações formais que têm sua base em um modelo racional é que termina por promover um estancamento da realidade tornando-a previsível. Esta perspectiva trata de discutir a problematização de um mundo esterilizado, onde se torna nula a possibilidade do devir (CASAGRANDE, 2018).

No entanto, pesquisas recentes apontam o surgimento da teorização de novos modelos organizacionais como uma maneira de ruptura com a hegemonia do modelo racional

formal burocrático (MISOCZKY; VECCHIO, 2006; JANCZAK, 2006; COUTO; HONORATO; SILVA, 2019). Um exemplo destas práticas alternativas de organizar é a organização contra-hegemônica ou de resistência. No contexto atual da sociedade contemporânea, em que vem manifestando-se uma necessidade de contestar seus pressupostos ideológicos, a organização contra-hegemônica aponta como uma alternativa de organizar para superar o *status quo* e questionar o modelo de Estado que separa a sociedade do poder (CASAGRANDE; CAMARA, 2011).

Uma forma de manifestação da organização contra-hegemônica é a organização anarquista descrita por Casagrande e Câmara (2011), na qual qualquer decisão referente à organização e os participantes dela sempre deve ser tomada por meio de um consenso e não por meio de eleições. Conforme os autores, os indivíduos participantes deste tipo de organização são agentes que fornecem uma contribuição efetiva para o estabelecimento e constituição de uma comunidade baseada em princípios de liberdade, em que o verdadeiro estímulo encontra-se nessa liberdade almejada e não as relações de poder estabelecidas (CASAGRANDE; CÂMARA, 2011).

Nesse sentido, as organizações imediatistas se apresentam como uma forma de organização anarquista. As organizações imediatistas se manifestam de forma espontânea, por participação voluntária e se caracterizam por possuírem a consciência de que são efêmeras e podem desaparecer a qualquer momento (CASAGRANDE, 2018). Outra estrutura de organização alternativa que vem sendo estudada é a organização liminar que se entende como o processo pelo qual grupos e indivíduos liminares reúnem-se e constituem uma forma organizada de resistência com o fim de promover um processo de integração social (MEIRA, 2013).

Todas as formas de organização mencionadas anteriormente possuem em comum o fato de serem formas de organização não convencionais que questionam a estrutura tradicional de poder e vêm sendo estudadas nos últimos anos como alternativas à forma de organizar formal-burocrática estipulada ao longo dos anos como hegemônica. O presente trabalho busca estudar uma organização sem fins lucrativos com o intuito de entender de que forma se organizam os voluntários envolvidos no estabelecimento dos objetivos propostos pela organização. A organização estudada é a Sociedade Vegetariana Brasileira, ou SVB, em particular o núcleo “Fronteira da Paz” que busca abranger as cidades de Sant’Ana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai). O núcleo foi estabelecido em abril de 2018 e ao finalizar o período de inserção em campo contava com 17 voluntários. A SVB é uma sociedade civil de direito privado, de natureza cultural e educativa e foi constituída com o objetivo de promover o vegetarianismo estrito em todos os seus aspectos (SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA, 2019).

Considerando esse contexto de análise, o objetivo geral desse estudo consiste em analisar as práticas organizacionais dos voluntários que participam do grupo da SVB Fronteira da Paz. Para alcançar o objetivo geral do estudo foram determinados três objetivos específicos: (a) identificar a qual forma organizacional a SVB Fronteira da Paz se aproxima; (b) compreender como os participantes da SVB Fronteira da Paz organizam o processo decisório e sua forma de gestão; e (c) descrever como ocorre o processo de trabalho entre os voluntários que participam da organização.

O presente estudo busca trazer contribuições no campo dos estudos organizacionais em relação aos modos de organizar das organizações e grupos contemporâneos. Existem diversos estudos recentes sobre esta temática. Hocayen da Silva, Vizeu e Seifert (2016) analisaram as comunidades tradicionais dos faxinais do Paraná que são grupos que vivem em comunidade no campo com uma produção de subsistência. O estudo considerou que as maneiras não normatizadas de organizações representam fenômenos que devido à suas

particularidades constituintes proporcionam *insights* para estudos que possuam interesse na ruptura com os pressupostos dominantes do modo de produção tradicional capitalista.

Da mesma maneira, Pinheiro e Paula (2016) estudaram a Central de Cooperativas do Estado de Lara (Cecosesola) na Venezuela. Com um modo de gestão diferenciado, a Cecosesola constitui há mais de 44 anos uma organização com resultados econômicos expressivos, possuindo mais de 20 mil associados vinculados em 50 cooperativas e associações. O estudo ressaltou a importância da realização de estudos que possam trazer referências em experiências práticas em modos de gestão alternativos à lógica da economia mercantil.

Por sua vez, Barcellos, Dellagnelo e Salles (2017) analisaram a organização Fora dos Eixos que é composta por diversos coletivos em inúmeros estados do Brasil e constitui uma alternativa para a produção fonográfica para artistas sem acesso ao eixo Rio de Janeiro – São Paulo. Os autores destacaram que um olhar atento às experiências presentes nos limites da ordem social podem oferecer estratégias bastante produtivas para o desenvolvimento de abordagens alternativas no campo dos estudos organizacionais.

No que se refere ao contexto do estudo, conforme Goulart, Misoczky e Flores (2017), a relação entre os moradores de Sant’Ana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai) se desenvolve como uma fronteira dinâmica, permeável, com cruzamentos abundantes, chegando a ser caracterizada como a Fronteira da Paz devido às suas interações. Nesse sentido, mostra-se relevante um estudo acerca dos modos de organizar em um contexto social ainda não estudado, mais precisamente uma organização de caráter binacional atuante nas cidades de Santana do Livramento – Rivera, localizadas na fronteira entre Brasil e Uruguai. Ademais, por se tratar de uma organização que possui como uma de suas principais missões a promoção da substituição da proteína animal pela vegetal, tanto no âmbito individual como institucional, objetivo este que entra em conflito com a cultura fortemente carnista da região, mostrando-se assim pertinente estudar sua forma de gestão e ação contra-hegemônica.

MARCO TEÓRICO

O referencial teórico apresentado está composto primeiramente pela apresentação da noção de organização nos estudos organizacionais, seguido da exposição nas alternativas para se pensar a organização e finalizando com as formas de gestão nas organizações e como se estabelece a estruturação do poder.

A noção de organização nos Estudos Organizacionais

No início do século XX, com base nas teorias desenvolvidas por Max Weber, surge a teorização da organização burocrática que se estabelece como símbolo da organização moderna, mantendo-se como a forma organizacional predominante desde esse período (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011). Conforme Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), a burocracia é uma configuração de desenho ou projeto organizacional caracterizado por um quadro de carreira racional, assim como uma relação de formalidade entre as posições ocupadas que se dispõem em uma hierarquia de autoridades, com direitos, responsabilidades e atribuições específicas a cada posição dentro desta hierarquia estipulada.

Baldi (2004), citando Weber, apresenta as características da burocracia e dentre as principais pode destacar-se que as organizações burocráticas se caracterizam por apresentarem as áreas de atuação ordenadas de acordo com regulamentos, por meio de leis ou normas administrativas, primando o preceito da autoridade hierárquica, com toda a atividade administrativa baseada em documentos escritos. Ademais, conforme a mesma referência, as

atividades são distribuídas de forma fixa, com constantes treinamentos focados na especialização contínua e integral.

Um dos aspectos característicos da burocracia é a presunção de que todo procedimento deve estar fundamentado em regras formais, julgando que, dessa maneira, a aplicação de valores e princípios será realizada de maneira universal, sem a influência de qualquer favor ou preconceito. Estas características da burocracia favorecem, em teoria, o seu caráter de previsibilidade, bem como a limitação do poder arbitrário atuando como uma garantia da liberdade civil. No entanto, a burocracia pode acabar favorecendo à tirania em casos que alguém não entenda as regras estipuladas ou que estas não estejam claras, acessíveis e transparentes. Ademais, na burocracia e organizações pautadas nos seus princípios sugere-se manter a racionalidade ao extremo, em detrimento de outros valores, limitando outros aspectos que possam levar a variações nas regras e hierarquias estabelecidas (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011).

Prestes Motta (2017) define a burocracia como uma estrutura social com atividades coletivas dirigidas por um aparelho impessoal organizado de maneira hierárquica, que tem a intenção de basear suas ações em critérios impessoais e métodos racionais. O mesmo autor realizou uma ampla análise da burocracia e desenvolveu a teoria que a mesma é poder, controle e alienação.

No final nos anos 1950, surge um novo enfoque para se pensar a organização e sua estrutura, a teoria da contingência estrutural. A teoria da contingência estipula que não deve ser determinada uma única estrutura organizacional que possa ser extremamente efetiva para todas as organizações (DONALDSON, 2007). Conforme Donaldson (2007), esta teoria afirma que a estrutura e sua otimização poderão variar de acordo aos fatores particulares de cada organização, tais como o tamanho da organização ou sua estratégia. Estes fatores que virão a determinar a estrutura e modo de ação da organização recebem a denominação de fatores contingenciais. Da mesma maneira, assim como é fundamental levar em consideração os fatores contingencias, e igualmente relevante adequar a organização ao ambiente em que esta está inserida. Desse modo, a teoria contingencial se mostrou como uma evolução no paradigma dos estudos organizacionais propiciando assim uma nova perspectiva para se pensar a organização e sua estrutura.

Surge, com esta perspectiva, uma iniciação no debate em relação a variações nos projetos organizacionais e suas bases estruturais. Mintzberg (1981) publicou uma sistematização acerca desta temática na qual afirmava que existem cinco estruturas organizacionais que são capazes de atender as necessidades das organizações de acordo a tarefa que esta possua como propósito (apud CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011). Ainda conforme o mesmo autor, o segredo do êxito reside na consistência e coerência entre estrutura organizacional e as tarefas. Embora a perspectiva contingencial tenha apresentado uma evolução no debate acerca deste campo de estudo ela ainda se mostra como apenas uma expressão da estrutura formal burocrática.

Nos anos 1970, com o intuito de buscar um melhor entendimento nas mudanças dos arranjos organizacionais que vinham surgindo, o foco dos estudos foram dirigidos para uma forma específica de organizar, a empresa, surgindo assim a teoria institucional. Pode-se entender teoria institucional como o resultado da reunião de teorias vindas de áreas como a ciência política, sociologia e economia que propõem em suas premissas a noção de instituições e padrões de comportamento, assim como normas, valores e crenças nas quais os indivíduos, grupos e organizações devem estar submetidos (MACHADO-DA-SILVA, GONÇALVES, 2007). Dessa maneira, Araújo et al. (2019) definem a instituição como o resultado de um processo que acontece de maneira natural com a busca de equilíbrio entre as pressões sociais as quais ela tenta se ajustar. Neste sentido, a teoria institucional fornece contribuições significativas para a gestão das organizações, dado que uma organização resulta

não somente da ação humana e suas projeções e planejamentos, mas sim, do resultado desta com o contexto cultural e político, além de ações cognitivas, simbólicas e sociais (ARAÚJO et al., 2019).

Em decorrência da evolução da teoria institucional, emerge a noção de campo organizacional. A ideia de campo se relaciona com a suposição de que as organizações vão além do que suas estruturas de cargos e funções estipuladas formalmente sugerem, e das centralizações de poder e decisão que são definidas. Nesta perspectiva, o ambiente no qual está inserido o campo possui alta relevância dado que a estrutura de uma organização não resulta apenas da vontade daqueles que a idealizam, da hierarquização definida e seus papéis formais, e sim da troca de informações com o ambiente externo que resultam na criação de novos valores e símbolos (TELES; VIEIRA, 2004).

Em uma perspectiva neo-institucional, Fligstein (2007) caracteriza as instituições como regras e significados compartilhados que determinam as relações sociais, auxiliam na definição de quem ocupa qual posição em tais relações e orientam a interação na medida em que proporcionam aos atores quadros cognitivos ou conjuntos de significados para a interpretação do comportamento dos outros. O mesmo autor refere que as instituições são intersubjetivas, visto que podem ser reconhecidas pelos outros; cognitivas, pelo fato de que dependem das habilidades cognitivas dos atores envolvidos; e, em algum nível, irão requerer a autorreflexão dos atores envolvidos. Ainda conforme a mesma fonte, as teorias neo-institucionais possuem o conceito central comum de ordens sociais locais, mas conhecidas como “campos”. Já campo organizacional faz referência a situações nas quais os grupos organizados de atores se reúnem e desenvolvem suas ações. Os campos organizacionais são o foco do interesse das perspectivas neo-institucionalistas, em particular como estes surgem, permanecem estáveis e podem sofrer transformações.

Procurando ir além dessas discussões sobre as noções mais tradicionais dos modos de organizar, a seguir serão expostas novas noções e alternativas para se pensar a organização e seu desenvolvimento dentro dos Estudos Organizacionais.

Alternativas para se pensar a noção de organização

De acordo com Janczak (2006), o meio altamente competitivo tem submetido as estruturas hierárquicas tradicionais a dois tipos de pressões. A primeira a ser destacada é o fato de que a existência de diversos estratos hierárquicos se torna demasiadamente custosa para uma organização; e em segundo lugar, estes estratos tem impedido que a informação circule de maneira fluida afetando o tempo de resposta necessário para um cenário onde a flexibilidade e inovação possam vir a ser um aspecto diferencial positivo.

Por outro lado, conforme Zilio et al. (2012), a abordagem teórica tradicional dos EO com seu modelo hegemônico de organizar é utilizada como instrumento de despolitização e dominação social, ao validar as necessidades de produção, acumulação e regulação da sociedade atual, que se manifestam como reflexos do sistema a favor do capital. Nesse contexto, surgem as organizações contra-hegemônicas como mecanismo de recuperação da política em seu papel de oposição, mediante as quais podem ser estabelecidos espaços políticos de resistência e civilidade, possibilitando a manifestação do indivíduo como agente ativo.

A organização contra-hegemônica se apresenta como característica do viés marxista no campo dos estudos organizacionais. O grupo *Organização e práxis libertadora* coordenado pela professora Maria Ceci Misoczky estudou amplamente esta temática, destacando que organizar não se refere somente ao organizar do modo burocrático e sim produzir em um espaço social maneiras de cooperação, sempre instáveis e em constante movimento, sendo a

organização um meio de emancipação do indivíduo, onde este possa se transformar e se desenvolver (LIBERTADORA, 2014).

Sob uma perspectiva neomarxista, de acordo com Meira (2013), uma das alternativas para se pensar a noção de organização é a organização liminar. Esta forma de organizar possui a intenção elaborar uma explicação a organização emergente enfatizando o contexto de ser liminar, além da ausência de mecanismos integrativos estruturados e institucionalizados. O mesmo autor define que a organização liminar representa o processo por meio do qual indivíduos ou grupos em situação liminar têm a possibilidade de serem reconvertidos para a estrutura social, ademais de que estes indivíduos dispõem do espaço para converter sua estrutura social em uma forma organizada anti-hegemônica.

Nas últimas décadas, a perspectiva pós-estruturalista nos EO vem sendo identificada como outra possibilidade de pensar o ato de organizar a partir da descontinuidade, da ruptura do acontecimento. As rupturas observadas nesta perspectiva apresentam-se como um reflexo de mudanças substanciais e passam a compor as novas formas organizacionais mediante as quais o comportamento social vem se estabelecendo e sendo controlado (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Assim, com a pretensão de pensar a organização além da estrutura estatal, em uma perspectiva pós-estruturalista, surgem as organizações anárquicas. Uma manifestação de organização com base em pressupostos anárquicos é a organização imediatista. São organizações que estabelecem seus objetivos em um curto horizonte de existência. E podem estabelecer-se em diferentes níveis, podendo manifestar-se em grupos com encontros, reuniões regulares, até o nível máximo unitário que é a comunidade (CASAGRANDE, 2018).

Casagrande (2018) expõe a ideia de rizoma de organizações imediatistas. Estas, devido a que são temporárias, sempre estão surgindo e desaparecendo, e este cenário de constante criação e destruição faz com que este rizoma seja constante apesar do caráter transitório desta forma de organização. A partir dessas noções alternativas de se organizar, a seguir se apresentará como conceitualmente se pensa a questão da distribuição do poder nas diferentes formas organizacionais. A seguir, serão tratadas as formas de gestão dentro das organizações e como se organiza o poder nas mesmas.

Organização do poder: formas de gestão em organizações

Há algumas décadas vêm se discutindo as formas de distribuição do poder nas organizações e como consequência as formas de gerir as mesmas, bem como os fatores que influenciam no processo de tomada de decisão. Faria (1982) iniciou o debate aprofundando-se no conceito de heterogestão. De acordo com o autor, a heterogestão é a forma de gestão na qual o trabalhador não participa nas decisões que possam ser pertinentes no desenvolvimento de seu trabalho. Esta forma de gestão se torna possível devido ao fato do trabalhador estar alienado e desvinculado ao seu trabalho, e realizá-lo somente pela sua necessidade de sobrevivência. Faria ainda afirma que, por mais que haja a intenção de aproximar o trabalhador de sua tarefa, os sistemas de distribuição de renda afastam os trabalhadores, pois os privilégios reservados à gestão no processo decisório geram desinteresse nos demais funcionários (FARIA, 1982).

Assim, a heterogestão se apresenta como o sistema de gestão dominante, chegando a ser visto como natural e única alternativa possível, manifestando-se como um sistema dual entre quem gere, a classe dominante, e quem é gerido, os trabalhadores (FARIA, 2009). Uma das consequências da falta de participação dos funcionários nas decisões é o seu desinteresse e sua alienação, causando em alguns casos uma alta rotatividade dos trabalhadores.

No decorrer dos anos, com o intuito de fomentar esta aproximação do trabalhador com o seu trabalho e reverter esta alienação, surgem as ideias de co-gestão. A co-gestão propõe

uma integração maior do trabalhador com a empresa, podendo ocorrer em três níveis, desde participação no capital, nos resultados operacionais ou até mesmo na gestão. Co-gestão, então, pode ser entendida como a possibilidade de participação do trabalhador em uma esfera específica da organização, para aportar uma colaboração na administração das variáveis que podem afetar questões pertinente a eles (FARIA, 1982).

Neste sentido, cada vez mais a ideia de autoritarismo foi se tornando um problema devido ao desinteresse causado no funcionário e como consequência foram surgindo outras formas de se pensar o processo decisório dentro de uma organização que, de alguma maneira, possa envolver mais a classe trabalhadora. A gestão participativa surge então como uma manifestação da ação dos trabalhadores, porém pode ser introduzida pela gestão como uma estratégia para alavancar a produtividade, diminuir conflitos, reduzir tensões e aumentar o envolvimento e o comprometimento. Esta forma de gestão pode apresentar-se nas organizações em diversos níveis, desde a gestão participativa consultiva, a mais elementar, passando pela gestão participativa representativa, e chegando na gestão participativa coletiva (FARIA, 2009).

Segundo Pinheiro e Paula (2016), é possível estabelecer um *continuum* autogestionário dos distintos níveis de participação, desde a participação, co-gestão, controle operário e cooperativas, até chegar à autogestão. Ainda conforme a mesma autoria, autogestão etimologicamente faz referência à “gestão por si mesmo”, enquanto heterogestão se refere à gestão pelo outro. O ideal da autogestão visa uma ruptura com o sistema de gestão atual, tendo em vista uma transformação radical da sociedade, tanto no âmbito econômico quanto político, já que questiona as estruturas tradicionais de poder e tomada de decisões.

De acordo com Klechen, Barreto e Paula (2011), a gestão autônoma, devido ao seu potencial para uma mudança na sociedade e transformação de valores, surge com soluções para diversos problemas da gestão heterônoma. No âmbito dos estudos organizacionais, este tipo de gestão chega a ser considerada como um instrumento de emancipação do indivíduo e contribui com o exercício de práticas participativas e engajamento da sociedade. Com base nessas formas de gestão existentes, no Quadro 1, são detalhadas as formas de organização do poder, sua definição, exemplos e autores que estudam a temática.

Quadro 1 – Estudos e conceitos sobre organização do poder

Organização Do Poder	Definição	Exemplos	Autores
Heterogestão	Forma de gestão na qual os indivíduos são geridos por outros, submetidos a uma estrutura hierárquica, com regras pré-estabelecidas e sem participação em processos.	Maior parte do setor privado e setor público.	Faria (1982), Faria (2009), Prestes Motta (2017), Boehs (2018), Baldi (2004)
Gestão Participativa	Forma de gestão na qual os indivíduos participam de algo que já foi estabelecido previamente com participação restrita em distintos níveis.	Comitês Gestores de Bairro (canais de gestão participativa introduzidos na Baixada Fluminense pelo Governo Estadual do Rio de Janeiro).	Faria (2009), Guaraná e Fleury (2008)
Co-gestão	Forma de gestão em que os funcionários gerem a organização em conjunto com dirigentes por meio da participação paritária nos órgãos de decisão.	Representações operárias existentes em diversos países da Europa.	Faria (1982), Motta (1983)
Gestão Cooperativa	Forma de gestão em que os trabalhadores cooperam em	Central de cooperativas Cecososola	Faria (2009), Pinheiro e Paula (2016)

	uma atividade, apresentando-se como associações de trabalhadores ou coletivos comunitários.	(Venezuela).	
Autogestão	Forma de gestão em que os trabalhadores realizam a própria gestão, participando em todos os processos decisórios.	EAT (Empresas assumidas por trabalhadores). Comunidades Faxinais do Paraná. Movimento “Ocupar”.	Pinheiro e Paula (2016), Meira (2014), Hocayen-da-Silva, Vizeu e Seifert (2016), Meira (2013)

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa maneira, pode-se perceber que existe uma ampla variedade de formas de gestão e níveis de participação dos trabalhadores, assim como as diversas formas em que o poder e suas implicações podem ser apropriadas pelas formas organizacionais. A seguir serão expostos detalhes do método, bem como sua justificativa.

MÉTODOS

A pesquisa será desenvolvida com uma abordagem qualitativa do tipo exploratória. O método escolhido para a pesquisa é a cartografia. A cartografia, método desenvolvido por Deleuze e Guattari, é utilizada frequentemente em pesquisas de campo voltadas para o estudo da subjetividade e constitui uma ferramenta valiosa para o estudo da complexidade das relações sociais e coletivas (ROMAGNOLI, 2009). Dessa maneira, o método cartográfico, pela sua concepção subjetiva, apresenta-se como um fator favorável à revisão de noções hegemônicas e dicotômicas.

Sob a perspectiva deste método, a produção do conhecimento se dá por meio de percepções, sensações e afetos vivenciados no momento do encontro do pesquisador com o campo estudado e os resultados do estudo; por conseguinte, não são neutros nem isentos de interferências, mas sim fruto dos significados atribuídos por ele no processo relacional com o campo. Dessa maneira, a cartografia, ao realizar uma ruptura da ideia de separação entre sujeito e objeto, oferece uma leitura alternativa da realidade (ROMAGNOLI, 2009).

Conforme Passos, Kastrup e Escóssia (2015), a cartografia se apresenta como um mapa móvel, com múltiplas entradas e sem centro pré-definido, ou seja, a partir de um processo rizomático. Com esta proposta metodológica, pretende-se uma reorganização na experimentação do pensamento sem abrir mão do rigor e sim o ressemantizando. Para tanto, as técnicas de coleta em campo foram as entrevistas informais e formais semiestruturadas, além da observação participante.

O grupo estudado foi o núcleo da Sociedade Vegetariana Brasileira denominado Fronteira da Paz, formado por indivíduos das cidades de Sant’Ana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai). Durante o período em campo, o grupo esteve constituído, em boa parte do tempo, por 24 participantes voluntários que se organizam para promover ações locais de maneira quinzenal ou mensal.

Em relação à escolha deste campo, ela ocorreu pela intenção de estudar uma organização sem fins lucrativos, que possui participantes voluntários e com uma missão que difere de maneira considerável com a cultura local. O primeiro contato aconteceu no primeiro Vegnic (piquenique vegano) promovido pela SVB Fronteira da Paz em abril de 2018. Nessa data, o grupo havia sido formado há pouco tempo e contava com 5 voluntários. A inserção em campo iniciou em setembro de 2018, apenas acompanhando as atividades em um primeiro momento e, após algumas semanas, já realizando trabalho de voluntária juntamente ao grupo. Desde então, foram organizadas diversas atividades para a comunidade, como palestras, apresentação de filmes e documentários, degustações, piqueniques veganos, entre outras nas

quais foi possível ter envolvimento direto. Ao finalizar o período de inserção em campo, após mais de dois anos, em novembro de 2020, o grupo contava com aproximadamente 17 voluntários. As ações acompanhadas nesse período com mais detalhes podem ser vistas no Quadro 2 e Figuras 1 e 2.

Quadro 2 – Ações Desenvolvidas pelo Grupo Fronteira da Paz da SVB

Ação – Local	Data	Descrição	Voluntários	Participantes – Público
IFSul	26/09/2018	Exibição documentário “Especismo” + Debate + Degustação	5	Entre 60 e 80 pessoas
SIEPE UNIPAMPA	07/11/2018	Degustação e Palestra com nutricionista vegana	5	Entre 60 e 80 pessoas
Centro Universitário Rivera	19/03/2019	Exibição documentario “What the health” + Debate + Degustação	4	Entre 60 e 80 pessoas
Participação OAB – Parque Internacional	22/03/2019	Participação em evento (feira) promovida pela OAB	6	Entre 60 e 80 pessoas
Armlock Voador	06/04/2019	Palestra e oficina gastronômica	4	10 pessoas
UNIPAMPA	09/05/2019	Documentário Peaceable Kingdom + Debate + Degustação	6	Entre 60 e 80 pessoas
Vegnic	18/05/2019	Segundo “Vegnic”	12	Entre 20 e 30 pessoas
Praça General Osório	25/06/2019	Food-per-view - DESAFIO: "Assista um vídeo de 5 minutos e ganhe um lanche vegano"	8	60 pessoas
II Jornada Jurídica Fronteiriça – UNIPAMPA	09/10/2019	Degustação durante intervalo do evento	6	60 pessoas

Fonte: elaborado pela autora.

Ademais das ações apresentadas no Quadro 2, foram realizados acompanhamentos durante reuniões realizadas pelo grupo, assim como o acompanhamento do grupo de *WhatsApp* por meio do qual os integrantes planejam e organizam as atividades. No desenrolar da pesquisa cartográfica, alguns voluntários da organização estiveram mais próximos e se configuraram como informantes-chave, complementando o processo de observação com conversas e entrevistas informais. Além disso, houve um momento específico de entrevistas formais semiestruturadas com esses quatro voluntários que se prontificaram a compartilhar as suas experiências no grupo SVB Fronteira da Paz.

Figura 1 – Degustação oferecida durante a exibição de documentário no Auditório da UNIPAMPA



Fonte: relatório de atividades SVB Fronteira da Paz

Figura 2 – Debate realizado após exibição de documentário no Auditório da UNIPAMPA



Fonte: relatório de atividades SVB Fronteira da Paz

Essas entrevistas com os voluntários foram realizadas no mês de julho de 2020 por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp* devido à situação de pandemia causada pelo COVID-19. O roteiro semiestruturado foi composto de perguntas relacionadas a: (1) motivações para ingressar na SVB; (2) expectativas antes de ingressar; (3) como suas experiências na SVB se relacionam com essas expectativas; (4) ações promovidas pelo grupo e como elas ocorrem; (5) percepção sobre a forma de organizar do grupo e diferenças com relação a outros trabalhos vivenciados; (6) preferência por alguma das formas de trabalho; e (7) razão de existência da SVB.

A primeira voluntária entrevistada, aqui denominada de **vegana experiente**, tem 32 anos, é servidora pública federal e participa da SVB desde 2011. Inicialmente, envolveu-se diretamente na formação do núcleo de Curitiba e nos seus primeiros anos do grupo, participou como coordenadora de vários projetos. Quando se mudou para Santana do Livramento, conheceu mais quatro pessoas interessadas pela causa, participando da formação do núcleo da SVB na cidade de Santana do Livramento, com o objetivo de alcançar também a cidade vizinha de Rivera (Uruguai), em abril de 2018. Ocupou o cargo de coordenadora do grupo Fronteira da Paz até janeiro de 2020 e até o momento de finalização das observações participava ativamente do grupo, como conselheira, de maneira online, oferecendo suporte em relação a conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo de seus anos de ativismo na SVB.

A segunda voluntária entrevistada, designada aqui como **vegetariana estudante**, tem 22 anos, é estudante do Curso de Direito em uma universidade federal, realiza estágio nessa área e participa do grupo Fronteira da Paz desde julho de 2019. Foi incentivada pelo namorado a participar do grupo, pois ele já fazia parte. Ela iniciou no vegetarianismo após a entrada no grupo e devido a um aprofundamento nas discussões sobre essas temáticas com o namorado e outras pessoas de seu entorno como amigos e familiares.

A seguinte voluntária informante-chave a ser entrevistada, denominada como **vegetariana artista**, tem 26 anos, trabalha no setor artístico, é estudante do Curso de Relações Internacionais e participa do grupo Fronteira da Paz desde maio de 2019. Ingressou

no grupo pois tinha interesse de participar de um coletivo com pessoas que compartilhassem de valores similares aos seus, a possibilidade de obter mais conhecimentos em relação à causa vegana e compartilhar experiências com outras pessoas. Ademais de experimentar o trabalho voluntário, a militância e adquirir experiência no desenvolvimento de projetos como os eventos realizados pela SVB.

O último voluntário entrevistado, intitulado de **vegano mestrando**, tem 22 anos, é mestrando de curso na área de Relações Internacionais e participa do grupo SVB Fronteira da Paz desde março de 2019. Ele conheceu a SVB em um dos eventos promovidos pelo grupo Fronteira da Paz e relatou que a qualidade do evento o motivou a começar a participar do grupo. Além dessa primeira experiência, outra motivação que o levou a se interessar pelo grupo foi a participação de dois amigos que são veganos e inspiração para ele nessa causa.

Por fim, a técnica de análise utilizada foi análise interpretativa com eixos analíticos construídos *a posteriori*. Nessa forma de análise, busca-se entender relacionar a observação da pesquisadora, suas experiências em campo com as falas dos participantes e informantes-chave para criar o texto descritivo que possibilitará a análise com as lentes teóricas escolhidas. Outra questão importante nesse processo analítico é entregar o texto descritivo da pesquisa para os informantes-chave, trazendo seu olhar como contribuição para a análise dos resultados da pesquisa. O mesmo foi feito, sendo encaminhado para a principal informante-chave, a vegana experiente que emitiu seu parecer quanto à descrição das práticas organizativas, ações e o processo de trabalho dos voluntários. Na continuação será apresentada a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção, apresentam-se os eixos analíticos do estudo que foram divididos para um melhor entender a organização geral da SVB e do grupo Fronteira da Paz, as práticas organizativas do grupo, suas ações do grupo e seu processo de organizar. Por fim, discute-se sobre os modos de organizar do grupo Fronteira da Paz.

A organização formal da SVB e o grupo Fronteira da Paz

A SVB é organizada em uma coordenação nacional e grupos ou núcleos locais que são regidos por estatutos e um regimento interno. Conforme a SVB, a organização fechou o ano de 2019 com núcleos ou grupos presentes em 50 cidades do Brasil, atuando no seu objetivo de promoção da “alimentação vegetariana como uma escolha ética, saudável, sustentável e socialmente justa” (SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA, 2020). Qualquer grupo de no mínimo três pessoas pode tomar a iniciativa de criar um núcleo da SVB se ainda não houver em determinada localidade. É necessário enviar uma solicitação por e-mail para a coordenação nacional. A SVB analisa mediante conversas com os integrantes para saber se eles compartilham da mesma visão da organização. Após um ano de atuação contínua, o núcleo poderá solicitar a conversão para um grupo mediante solicitação ao presidente, configurando, conforme Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), um exemplo característico de hierarquia da organização burocrática. Logo que o presidente realiza a autorização, o grupo poderá realizar uma votação para a escolha do coordenador e do conselheiro que podem participar das decisões da nacional representando ao grupo. O núcleo SVB Fronteira da Paz foi criado em abril de 2018 e passou a ser um grupo em abril de 2019.

A coordenação nacional está constituída por um presidente, um secretário e um tesoureiro e cada núcleo ou grupo local possui um coordenador e pelo menos um conselheiro, podendo chegar até sete o número de conselheiros. No grupo estudado, da SVB Fronteira da Paz, também foi observado o desenvolvimento de atividades referente à tesouraria,

organização do material, administração de redes sociais e participação nos eventos, porém os cargos ou atribuições não são fixas, variando conforme a disponibilidade dos voluntários. Conforme o estatuto, todos os coordenadores de grupo têm de ser veganos e estar filiados à SVB há pelo menos 13 meses e são eleitos por votação dos membros do grupo. As votações para coordenador do grupo são realizadas a cada quatro anos. Em abril de 2019, com a oficialização do grupo, foi eleita como coordenadora a informante-chave vegana experiente porém devido a transferência de seu trabalho em janeiro de 2020 foi realizada uma nova eleição e outra voluntária assumiu a coordenação do grupo. Foi então que a vegana experiente assumiu o cargo de conselheira e auxilia no desenvolvimento das atividades a distância. Ambas as coordenadoras estiveram presentes desde a fundação do grupo e são as veganas mais experientes dele, sendo consideradas referências para os outros membros do estilo de vida promovido pela SVB.

Com relação à captação de recursos para seu funcionamento, é importante destacar que a SVB é uma organização sem fins lucrativos e suas fontes de recursos, conforme seu estatuto disponível no sítio eletrônico, são doações e anuidades dos membros e simpatizantes, venda de livros, camisetas e outros materiais de divulgação, rendas de eventos e congressos principalmente. No grupo Fronteira da Paz, como foi observado, é realizada a venda dos livros, camisetas, canecas, etc. Estes materiais são adquiridos com a coordenação nacional a um valor menor e o excedente fica no caixa do grupo. Toda a renda do caixa é destinada à compra de materiais como banners, gazebo para eventos externos, entre outros custos referentes à promoção e realização de eventos.

Todos os eventos realizados pela SVB Fronteira da Paz que oferecem degustações são custeados pela VegFund, que é uma organização global que recebe doações e apoia financeiramente eventos que levem ao público informações sobre os benefícios de um estilo de vida vegano (VEGFUND, 2020). A primeira coordenadora do grupo, a informante-chave vegana experiente, foi quem trouxe a VegFund ao conhecimento dos membros e é ela quem sempre fez a solicitação dos recursos. Os recursos devem ser solicitados com pelo menos um mês de antecedência, informando o tipo de evento, local e público estimado. Após a realização dos eventos, deve ser enviado à VegFund um relatório do evento, com dados de questionários respondidos pelo público, fotos e comprovantes de despesas.

Neste sentido, os recursos financeiros que custeiam os principais eventos desenvolvidos pelo grupo não são fixos, e sim temporários e variáveis de acordo com a demanda, tornando assim o planejamento não totalmente previsível, visto que depende da aprovação de outra organização antes. Neste aspecto, vê-se refletido um traço da organização imediatista que, conforme Casagrande (2018), estabelece seus objetivos em um curto horizonte de existência.

Além do mais, como mencionado anteriormente, este recurso sempre foi solicitado pela mesma pessoa trazendo para o grupo uma das características da teoria burocrática que, de acordo com Baldi (2004), atribui à realização de certas atividades de maneira fixa, atrelando a um cargo ou posição. Todavia, predomina a falta de delimitação de cargos e funções, o que é visto como positivo ao permitir a liberdade de atuação dos membros. Por outro lado, mostra um aspecto negativo não deixando as atividades realizadas totalmente claras, fazendo com que algumas tarefas fiquem centralizadas em algumas pessoas.

Práticas organizativas do grupo Fronteira da Paz

A organização do calendário de eventos se dá de maneira local, cada grupo se organiza para realizá-lo à sua maneira sendo adaptado às realidades regionais e de disponibilidade de voluntários. Existem eventos que são organizados pelos grupos locais e projetos que são organizados pela coordenação nacional, como a Segunda sem carne, Selo

Vegano, VegFest e Mostra Animal. No grupo SVB Fronteira da Paz é estipulada uma meta de uma reunião semestral para a programação de eventos que serão realizados no semestre e caso seja possível reuniões mensais para organizações de eventos e possíveis ajustes no calendário de eventos. Também é estipulada a meta de um evento por mês, seja na cidade de Livramento ou Rivera, para que assim o grupo se mantenha ativo.

A SVB Fronteira da Paz não possui um local físico para desenvolver reuniões ou realizar eventos. O agendamento de um modo geral acontece no grupo de *WhatsApp* e as reuniões são realizadas na casa de algum voluntário ou em algum café ou restaurante com opções veganas e devem ser registradas em ata. As decisões são tomadas por consenso, em sua maioria nas reuniões, e algumas no grupo do *WhatsApp*, revelando uma qualidade da autogestão, na qual, segundo Faria (2009), as decisões são tomadas pelo próprio grupo sem ações externas. Nas reuniões, é decidido como será organizado o calendário de eventos, como será o modo de ação, quais eventos realizar, divisões de algumas tarefas, locais onde podem ser desenvolvidas futuras ações, entre outros assuntos, sempre com base nas propostas dos voluntários.

Algumas das tarefas que são divididas durante as reuniões são a tesouraria, responsável pelo material da loja e manutenção de redes sociais. Estas divisões se dão de modo espontâneo por proposta dos voluntários e pôde visualizar-se que “todos os voluntários tem uma liberdade de expressão das suas opiniões, ideias e propostas e dessa maneira se consegue um aporte melhor de ideias ao grupo” como afirma a vegetariana artista. Deste modo, pôde observar-se um modo de organizar com base em metas e objetivos com alguns sinais de hierarquia de gestão, pela presença de um cargo de coordenadora delimitado, porém sem interferência nas decisões tomadas, mostrando que predomina um modo autogestionário em que as decisões são tomadas, como descreveu Faria (2009), pelos integrantes que fazem parte do coletivo. Contudo, conforme o mesmo autor, a determinação de uma coordenação externa ao grupo que estabelece a necessidade de existência de um cargo de coordenador no mesmo configura uma característica da heterogestão. Ademais, revelam-se leves traços burocráticos ao se realizar uma divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades tal qual foi abordado por Baldi (2004), porém estas não são estabelecidas de maneira fixa, podendo variar de acordo com a disponibilidade dos voluntários mostrando, como foi abordado por Casagrande (2018), o caráter transitório ou imediatista do grupo. Neste sentido, de acordo com o mesmo autor, pode ainda visualizar-se o aspecto rizomático da organização imediatista, pois devido à transitoriedade dos membros da organização, esta sempre esteve variando em número de voluntários ativos. No entanto, é importante frisar que ela sempre conseguiu manter o calendário de atividades conforme o programado, visto que ao mesmo tempo em que tinha membros que deixavam de participar, ela também tinha constantemente novos membros que ingressavam ao grupo.

Nesse aspecto, cada vez que uma pessoa tem interesse em participar do grupo como voluntária, ela é convidada para uma reunião com membros mais antigos na qual a SVB é apresentada, assim como seus objetivos e forma de ação. Havendo continuidade, a pessoa é adicionada ao grupo do *WhatsApp*. Existem dois grupos de *WhatsApp*, o SVB Ajuda e SVB Fronteira da Paz, com 29 e 18 participantes respectivamente. No primeiro, são adicionados todos que tiverem interesse em trocar informações sobre veganismo, receitas, experiências, conversar sobre serviços e produtos veganos disponíveis nas duas cidades, ou qualquer dúvida que possa surgir no cotidiano de veganos e quem esteja em transição para o veganismo nos dois municípios. O segundo grupo é o meio em que os voluntários conversam sobre organização de eventos e gerenciamento das redes sociais, entre outros assuntos que possam surgir. Além do *WhatsApp*, a SVB Fronteira da Paz possui perfis nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* para alcançar a comunidade local promovendo informações e eventos. Ocasionalmente, são oferecidas capacitações aos voluntários que podem ser realizadas por

vídeo ou presencialmente. Foi possível participar de uma delas oferecida na cidade de Porto Alegre (RS), na qual foi disponibilizada ajuda de custo para a passagem e hospedagem com membros da SVB local. Foram dois dias de capacitação com ativistas internacionais, sendo ensinadas técnicas para um ativismo vegano eficaz. O curso foi oferecido pela organização nacional da SVB, durou 12h e contou com 180 participantes inscritos vindos de todo o país.

Durante as reuniões, são decididos quais eventos realizar de acordo com as oportunidades que são visualizadas no momento e as propostas e sugestões que são realizadas pelos voluntários. Os registros de algumas reuniões podem ser vistos nas Figuras 3 e 4.

Figuras 3 e 4 – Integrantes do grupo SVB Fronteira da Paz durante registro de reuniões



Fonte: relatório de atividades SVB Fronteira da Paz.

Cada pequeno grupo tem autonomia para decidir o que será realizado. Geralmente algum voluntário se dispõe a fazer contato com alguma instituição a que tenha acesso para verificar a disponibilidade para a realização de eventos para a comunidade. Os eventos realizados pela SVB têm o objetivo de levar informações sobre o veganismo à comunidade local promovendo assim esse estilo de vida. Esta informação é levada de diversas maneiras com a realização de várias formas de ação.

Ações do grupo Fronteira da Paz e seu processo de organizar

Durante o tempo de inserção em campo, foi possível presenciar seis tipos diferentes de ações. A mais realizada e com maior público alcançado são as **degustações gratuitas de lanches veganos**. As degustações podem ser realizadas em combinação com o cinedebate, palestras ou em eventos da comunidade. Nos **cindebates**, são apresentados filmes ou documentários nacionais ou estrangeiros relacionados ao tema seguidos de um breve debate acerca da temática exposta. Estes foram realizados em centros educativos como o IFSul, a UNIPAMPA e o Centro Universitário de Rivera, pois exigem a estrutura de um auditório com material audiovisual. É comum a realização desse tipo de evento com degustação de alimentos veganos para assim associar a informação do documentário ou filme a uma experiência prática da alimentação vegana, pois se acredita que é um meio mais efetivo de experienciar o estilo de vida vegano como mencionou a vegana experiente:

não adianta a pessoas ter toda a informação sobre toda a crueldade que existe na produção e carne e o mal que faz para o meio ambiente e saúde e não visualizar nenhuma opção no cenário dela e contexto onde ela vive.

Os eventos são planejados com certa antecipação. Os eventos com degustação gratuita, por exemplo, precisam ser planejados com mais de um mês de antecedência para a solicitação do fundo que cobrirá os custos dos alimentos. Nesse momento da organização dos recursos necessários, solicita-se aos voluntários que informem se poderão participar na organização ou

no momento do evento. Para tais eventos, é necessária a realização de algumas tarefas: contato com alguma instituição disposta a fornecer o local para o evento; reserva do auditório com equipamento de som e vídeo; escolha do filme ou documentário que será passado; elaboração das artes para as mídias; divulgação nas mídias e outros meios; verificação e ajuste de legendas dos vídeos; compra de materiais como guardanapos de papel, copos; encomenda dos lanches veganos; compra de leites vegetais. Além disso, no dia do evento, é necessário um mínimo de quatro pessoas, variando conforme o público previsto, para tarefas a serem desenvolvidas no momento do evento, como: organização e distribuição dos materiais informativos; organização e distribuição dos alimentos; e uma pessoa ao menos para conduzir o evento. Também precisam ser realizados registros fotográficos dos eventos para comprovação junto à organização que fornece os recursos financeiros da degustação e para os relatórios anuais de atividades da SVB, assim como a organização dos dados recolhidos nos questionários para os participantes dos eventos.

Todas estas tarefas não são desenvolvidas sempre pelos mesmos voluntários, variando conforme o evento e a disponibilidade e capacidades de cada um. No momento em que está sendo realizada a organização do evento no grupo do *WhatsApp*, geralmente, alguém assume a liderança. Normalmente, essa pessoa líder é a coordenadora ou a pessoa que realizou contato com a instituição. Porém, às vezes, esta organização acontece sem um líder muito claro configurando um trabalho em equipe com a colaboração de todos como relatou a vegetariana estudante em diversas falas como “é algo bem participativo, quem é voluntário sabe que realmente é um grupo” ou “se um não pode, outro pode fazer”.

As degustações também são oferecidas em conjunto com palestras, como foi realizado em novembro de 2018, com uma nutricionista que é coordenadora do grupo da SVB de Porto Alegre. Outra forma de oferecer as degustações é em conjunto com algum evento local, caso seja aprovada a verba pela organização que financia as degustações. Durante o tempo da observação em campo, foram presenciadas degustações em eventos da Universidade Federal do Pampa como o Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão (SIEPE) e eventos do curso de Direito e Relações Internacionais, algumas à convite dos organizadores dos eventos. Durante esta ação pode ser visualizada a animação dos voluntários com a troca de informações com o público que de um modo geral responde de modo positivo as informações recebidas e experiências vividas em relação ao que é assistido e a comida oferecida na degustação. O grupo baseia na troca de informações contínuas para reforçar suas capacidades para o ativismo e uma melhor comunicação com o público. Mais detalhes das degustações e do grupo de voluntários podem ser vistas nas Figuras 5 e 6.

Figuras 5 e 6 – Integrantes do grupo SVB Fronteira da Paz durante registro de degustações



Fonte: relatório de atividades SVB Fronteira da Paz

Outra ação frequentemente realizada são as **participações com stands em feiras** da comunidade. No *stand* são expostos para a venda materiais como livros, camisetas, canecas, adesivos, etc. São necessários pelo menos dois ou três voluntários para a organização do *stand* e atendimento ao público. A compra e propagação desses materiais “acaba sendo uma forma de divulgação do veganismo porque a pessoa está com uma caneca e as vezes vem uma pessoa em casa a pessoa vai ver e pode começar uma conversa” conforme aponta a vegana experiente.

A terceira ação mais realizada é o **Vegnic**, que se trata de um piquenique vegano realizado ao ar livre e aberto a quem quiser participar sendo exigido apenas levar um prato ou bebida vegana. Esta forma de ação mostrou ser a mais descontraída sendo um momento de encontro para todos os membros e recepção de pessoas novas que manifestem interesse pela causa. Porém, ela exige certa preparação, pois devem ser disponibilizados alguns materiais e alguns voluntários têm que estar atentos à recepção de pessoas novas que venham a participar.

Outras ações realizadas no período de observação foram: a opção vegana, a oficina de culinária vegana e o *food-per-view*. A **opção vegana** trata-se de um auxílio que a SVB presta para qualquer estabelecimento que deseje levar ao público alguma opção vegana. Os voluntários entram em contato com o estabelecimento que tiver interesse, prestam o auxílio sanando dúvidas e realizando sugestões e quando o estabelecimento começa a oferecer a opção vegana, ele recebe um adesivo para colocar exposto no local com o selo vegano, assim como a divulgação nas redes sociais da SVB local. Esta ação foi realizada em alguns estabelecimentos locais de Santana do Livramento e Rivera. Também foi estabelecido o contato com a Universidade Federal do Pampa para prestar esse auxílio no momento em que for implementado o refeitório universitário no campus da cidade.

A **oficina de culinária vegana** é um workshop que a SVB oferece ensinando a fazer algumas refeições veganas. Esta ação depende da disponibilidade de algum voluntário com capacidades de elaboração das refeições. No entanto, durante o tempo de inserção em campo foi realizada apenas duas vezes.

O **food-per-view** é uma ação que se realiza em algum local aberto da cidade. A proposta da ação é oferecer um lanche vegano para quem se dispôr a assistir um vídeo curto sobre assuntos relacionados ao veganismo. São necessários alguns notebooks, fones de ouvido, encomenda prévia dos lanches, mesas, cadeiras, gazebo para proteger o local do sol, banner informativo convidando as pessoas a se aproximarem. Além disso, é preciso alguns voluntários para auxiliarem na recepção do público e para realizarem o registro de visualizações, pois os alimentos oferecidos proveem do financiamento de outra instituição e é necessária a prestação de contas. Os notebooks, fones de ouvido, mesas e cadeiras geralmente são emprestados pelos próprios membros do grupo.

Além dessas ações presenciais, também são realizadas ações virtuais mantendo as páginas das redes sociais atualizadas, pois é um meio de levar a informação até as pessoas conforme menciona a vegana experiente em sua fala que “acaba sendo uma forma de informação também porque a SVB sempre trabalha com questão de passar uma informação confiável então tudo o q a gente coloca tem uma fonte”. Todas estas ações dependem exclusivamente da disponibilidade e proatividade dos membros do grupo e, caso não tenha um número de voluntários mínimo considerado suficiente, as atividades podem chegar a ser canceladas. Entretanto, o grupo SVB Fronteira da Paz mostrou ser um grupo muito ativo em comparação com outros grupos e núcleos da SVB, conseguindo manter uma frequência de eventos realizados e com feedbacks positivos.

Conforme a vegana experiente destaca, o trabalho voluntário possui a desvantagem de contar com essa disponibilidade dos membros e que “nem sempre esses voluntários possuirão as habilidades necessárias em determinados momentos”; porém, todos os envolvidos estão participando por “vontade própria e estão muito motivados pela causa”, conseguindo assim

alcançar os objetivos da organização. Nesta perspectiva, a SVB Fronteira da Paz se afasta completamente da burocracia, pois não conta com profissionais especializados e atrelados a um cargo e função conforme descreve Motta (2017) e Baldi (2004) como uma característica da burocracia. Ela se revela mais com membros que são voluntários e transitórios na organização, aproximando-se assim das organizações imediatistas descritas por Casagrande (2018).

A vegetariana estudante ainda ressaltou que o trabalho em equipe e altamente participativo como é realizado no grupo faz com que seja possível o alcance desses objetivos e o sucesso nos eventos realizados.

Eu acredito que a forma de organização do grupo é realmente uma organização em grupo... participativa... a gente sempre pergunta pra todo mundo sobre tal situação, o que as outras pessoas acham... se é pra realizar algum evento o que as pessoas acham... o que poderia... como que a gente poderia fazer, organizar... então é algo bem participativo.

Ao referir-se a uma “organização participativa”, a informante-chave quer fazer menção a uma autogestão, pois se refere ao fato de que todos os participantes estão envolvidos nos processos decisórios. Desta maneira, pôde visualizar-se o caráter autogestionário do grupo em que todos os membros participam das decisões como mencionado por Faria (2009), tornando-os assim envolvidos em todos os processos e criando um sentimento de pertencimento do coletivo.

Modos de organizar do grupo Fronteira da Paz

Ao fazer uma breve pesquisa pelos meios de comunicação oficiais da SVB como o sitio eletrônico ou os perfis nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, é possível observar uma promoção especial da causa animal como uma das principais motivações para aderir ao estilo de vida vegano, evidenciando uma das principais razões de existência da organização estudada. No grupo estudado em particular não foi diferente, pois todos os informantes-chave entrevistados relataram a causa animal como a principal razão para a SVB existir. A motivação de seus membros pela divulgação da causa que faz com que a organização chegue a realizar tantos eventos com alcance de tanto público.

Conjuntamente, observa-se no grupo uma grande vontade de realizar mudanças nas pessoas da comunidade local, mostrando um atributo das organizações contra-hegemônicas que se instalam como meios de expressão dos indivíduos e resistência a culturas dominantes, ou como um meio de emancipação do indivíduo como menciona o grupo *Organização e práxis libertadora* (2014). Este traço se vê refletido na fala da vegetariana artista:

Mostrar pra as pessoas que existe outra opção, que elas podem manter um estilo de vida de alimentação mais saudável, ético e sustentável e principalmente acessível né... proporcionar acesso as pessoas a esse modo de vida que contribui em diversas instâncias, fazendo bem pras pessoas, pros animais e pro planeta.

Antes de ingressar na organização, pode-se pensar que a mesma conta com muitos recursos financeiros fixos ou uma delimitação de cargos e atribuições como relatou a vegana experiente. Esta impressão prévia pode se dever à qualidade dos eventos organizados pela SVB como os informantes-chave relataram, pois alguns deles conheceram a SVB durante a participação de algum evento. Em relação à forma de participar na realização de atividades do grupo, todos os informantes-chave afirmam que tiveram suas expectativas atendidas positivamente por se tratar de um grupo em que todos têm oportunidade de participar na medida do possível, seja na tomada de decisões, realização de atividades ou

compartilhamento de informações. A vegetariana estudante relatou que entrar no grupo da SVB foi uma das melhores coisas que poderia ter feito. Ela iniciou no estilo de vida vegetariano após a entrada no grupo mostrando como o grupo pode se tornar um meio de emancipação do indivíduo, no qual este possa se transformar e se desenvolver (LIBERTADORA, 2014; CASAGRANDE; CAMARA, 2011). Já o vegano mestrando afirmou em seu relato que a vontade dos integrantes em cooperar juntos entre todos os que participam mostra como todos estão motivados em falar sobre a causa que levanta a organização e esse sentimento de querer fazer a mudança em conjunto o motiva a participar da organização com tanta animação.

Quando questionados sobre suas preferências quanto à forma de trabalho, todos os voluntários entrevistados relataram a participação na organização estudada como uma experiência positiva por diferentes motivações. A vegetariana estudante ressaltou suas preferências em relação à forma de trabalhar dentro do grupo. Isto se vê refletido em sua fala:

A gente sempre dividia as tarefas pra não ficar... é... pra ficar sempre justo pra cada um e que de uma forma de organizar que quem se dispunha a ser voluntário e conseguisse participar e... é... contribuísse né como podia e que de uma forma que acabasse todo mundo participando. E eu acho que essa é uma forma muito boa de trabalhar, é uma forma que eu acho que dá certo.

Isso mostra o quanto o modo de organizar do grupo SVB Fronteira da Paz está pautado numa lógica com traços burocráticos, pois existe uma determinação mínima de divisão de tarefas (BALDI, 2004; MOTTA, 1991). No entanto, estas tarefas não são delimitadas de maneira fixa, em sua maioria, e sem uma obrigação imposta, também expondo características de transitoriedade pautadas no modo de organizar da organização imediatista (CASAGRANDE, 2018).

Em contrapartida, a vegana experiente e o vegano mestrando relataram preferências relacionadas ao desejo de contribuir com a missão da organização, mostrando assim a importância do caráter contra-hegemônico do grupo e da organização de um modo geral. Desse modo, fica exposto o quão significativo é a ideia do indivíduo de libertar-se e expressar-se perante uma ideia hegemônica que diverge de suas convicções, como também foi estudado pela *Organização e práxis libertadora* (2014) e Casagrande e Câmara (2011), fazendo por meio da participação em uma organização ou grupo com ideais semelhantes às suas. Ademais, pode ser vista como uma causa que não coloca o ser humano como centro, como é a causa animal, engajando um grupo de pessoas a realizar um trabalho de modo voluntário com o intuito de levar a outras pessoas uma oportunidade de refletir sobre a sua realidade. Assim, também podendo efetuar uma mudança no seu estilo de vida que, indiretamente, à medida que for realizado por um grupo de pessoas cada vez maior, poderá causar um impacto significativo na atual estrutura econômica baseada na exploração animal como recurso para a alimentação. Neste sentido, Couto, Honorato e Silva (2019) relatam que não é possível fazer uma captura de um instante que a organização se manifesta sem levar em consideração a relação entre as práticas organizacionais e a projeção de cenários futuros, a adequação dos corpos, a organização dos elementos objetivos, e o agenciamento dos humanos e dos não-humanos.

Essa vontade de realizar uma mudança fez com que o grupo iniciasse suas atividades e mantivesse o grupo ativo até o início da pandemia de COVID-19. Suas atividades são organizadas, em parte, conforme uma lógica burocrática no sentido em que são regidas por um estatuto e um regimento interno; é necessária a apresentação de relatórios anuais de atividades, receitas, despesas e de patrimônio; as reuniões são registradas em ata e existem distribuições de atribuições e centralização de algumas tarefas. Todos estes elementos descritos por Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) como características de uma organização

burocrática. No entanto, o grupo possui uma variação de recursos financeiros de acordo com demanda das ações planejadas, além da disponibilidade imprevista de membros e estes oferecem formações aleatórias, ou seja, um fluxo de membros suscetível a variações imprevistas, com membros livres para decidir como querem participar em cada ação. Características estas, por sua vez, compatíveis, conforme Casagrande (2018), com um modo de organizar anárquico-imediatista.

Essa pluralidade na forma de organizar do grupo, combinando características de múltiplos formatos organizacionais ao apresentar aspectos da teoria burocrática e aspectos de teorias mais alternativas como a contra-hegemônica ou a anárquica-imediatista representa o que alguns autores caracterizam como hibridismo organizacional (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019; NORATO; DUARTE, 2020).

Em relação à organização do poder no grupo, também pode ser percebida como uma organização híbrida, pois foi possível observar um grupo regido por princípios de autogestão com rasgos de heterogestão, como explicado por Faria (2009). O autor descreve a forma de gerir autogestionária como aquela em que os membros tomam todas as decisões sem interferência externa, e assim o processo decisório ocorre de forma democrática quanto às ações que serão realizadas, organização do calendário dessas ações, divisões de tarefas e demais decisões relacionadas aos eventos propriamente ditos. Contudo, o grupo está atrelado a algumas decisões previstas no estatuto e regimento que determinam a existência de cargos de coordenador/a e conselheiro/a e algumas outras orientações gerais, mostrando assim seu caráter de heterogestão, trazendo novamente o hibridismo como elemento de configuração.

Conforme Wood (2010), o termo ‘organização híbrida’ começou a ser utilizado na década de 2000 em alguns campos de estudos como o das organizações sem fins lucrativos, e pode ser usado para designar organizações que combinam características destas organizações como “voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social” com características de empresas voltadas para o setor comercial. Trazendo para o contexto do estudo, pode atribuir-se o caráter comercial mencionado por Wood (2010) como a necessidade da organização de realizar uma prestação de serviços, por menor que seja, para estabelecer-se como uma sociedade civil e enquadrar-se nas normas nacionais. Os traços híbridos organizacionais observados durante a pesquisa podem ser vistos no Quadro 3.

Quadro 3 – Hibridização nos traços organizacionais da SVB Fronteira da Paz

Modo de organizar	Base teórica	Aspectos observados
Burocrático	Teoria tradicional	<ul style="list-style-type: none"> - Regimento, estatuto - Relatórios anuais de atividades, receitas, despesas e de patrimônio - Reuniões registradas em atas - Distribuição de atribuições - Centralização de certas tarefas
Contra-hegemônico	Teoria alternativa	<ul style="list-style-type: none"> - Razão de ser do grupo: luta para difundir o veganismo em um contexto cultural com alto consumo de produtos de origem animal
Anárquico – Imediatista	Teoria alternativa	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros situados de acordo com demanda do grupo - Disponibilidade imprevista de membros e formações aleatórias que estes oferecem - Fluxo contínuo de membros sem uma

		linha sucessória determinada - Membros livres para decidir como querem participar em cada ação
Organização do poder	Base teórica	Aspectos observados
Heterogestão	Teoria tradicional	- Orientações gerais centralizadas na Coordenação nacional - Determinação da existência de cargos de coordenador/a e conselheiro/a
Autogestão	Teoria alternativa	- Ações planejadas semestralmente com todos os membros - Gestão autônoma do calendário de ações e eventos do grupo - Todos os membros possuem voto e participação no processo decisório

Fonte: elaborado pela autora.

Neste ponto, faz-se necessário voltar o olhar para a postura pós-estruturalista que traz uma visão na qual as organizações vêm apresentando fronteiras cada vez menos definidas, com partes ou funções de difícil distinção, e que a problemática organizacional se apresenta em como realizar a gestão de uma série de funções dependentes com o fim de alcançar objetivos bem delimitados, mesmo sendo levada a cabo por meio de planos ou programas não plenamente estabelecidos (COOPER; LAW, 1995 apud DUARTE; ALCADIPANI, 2016). Neste sentido, observamos o grupo SVB Fronteira da Paz que apresenta traços híbridos de diferentes teorias organizacionais e com uma organização do poder também se distribuindo de maneira híbrida sendo composta por aspectos de diferentes modos de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se desenvolveu com o intuito de analisar o modo de organizar dos voluntários que participam do grupo da SVB Fronteira da Paz. Para alcançar o objetivo geral do estudo procurou-se identificar a qual forma organizacional a SVB Fronteira da Paz se aproxima e, neste sentido, pode-se considerar que o grupo possui um *organizing* híbrido, no qual podem ser percebidos traços de mais de uma forma de organizar. O grupo desenvolve algumas atividades atreladas a funções mais formais e voltadas para um modo de ser mais burocrático ao mesmo tempo em que possui características em sua forma de organizar que se aproximam mais de formas organizacionais anárquicas como a organização imediatista. Além de apresentar uma razão de existir enquanto organização fortemente contra-hegemônica, até pelo contexto cultural em que se encontra – a fronteira do consumo da carne, configurando um grupo com modo de organizar híbrido.

Além do mais, buscou-se compreender como os participantes da SVB Fronteira da Paz organizam a tomada de decisão e a forma de gestão do grupo, e nesta perspectiva, também pode ser percebida uma organização híbrida, pois foi possível observar um grupo regido por princípios de autogestão com traços de heterogestão. Ao passo em que os participantes se organizam entre si e tomam as decisões entre todos os participantes do coletivo sem a interferência de nenhuma decisão externa, eles também estão submetidos à determinação da existência de cargos de coordenador/a e conselheiros, evidenciando uma hierarquia de gestão mínima, e assim configurando uma distribuição do poder de forma híbrida.

Por fim, procurou-se descrever como ocorre o processo de trabalho entre os voluntários que participam da organização e foi possível presenciar um modo de trabalho autogestionário com toda a organização determinada pelos membros do grupo com decisões e atribuições de tarefas propostas pelos próprios membros. Ao mesmo tempo, foi possível observar um traço da organização burocrática devido à divisão de tarefas existentes com a realização de maneira fixa de algumas delas, além da atribuição específica de certas responsabilidades, como a tesouraria e a captação de recursos.

No que diz respeito às limitações do estudo, pode-se destacar o contexto pandêmico causado pelo COVID-19 e suas consequências para a coleta final de dados mediante as entrevistas. Ao serem realizadas via *WhatsApp*, estas perdem o caráter mais espontâneo, fluido e informal da troca entre entrevistador e entrevistado, limitando a possibilidade ir mais além do que as perguntas previamente elaboradas, trazendo respostas em uma lógica de roteiro mais estruturado.

Esta pesquisa estimula a realização de mais estudos sobre a temática relacionada ao hibridismo organizacional, ressaltando a importância de ampliar o escopo de investigação do que são organizações híbridas e dos elementos organizacionais que podem compor tal hibridismo. Além de estudos no campo das organizações sem fins lucrativos que diretamente não possuem fins econômicos, mesmo sendo de grande relevância na composição do cenário atual de mudanças sociais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. S. M.; FLORES, R. F.; SANTOS, S. M. D.; CABRAL, A. C. A. Estudo Bibliométrico sobre a Teoria Institucional: Uma Caracterização da Produção Científica Brasileira. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 19, n. 42, p. 37-51, 2019.

BALDI, M. Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, p. 1-15, 2004.

BOEHS, C. G. E. Para além da dos limites da organização formal como objeto: a discussão de referências renegadas. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 592-637, 2018.

BARCELLOS, R. M. R.; DELLAGNELO, E. H. L.; SALLES, H. K. Reposicionando Conceitos: a Organização Fora dos Eixos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 10-21, 2017.

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

CASAGRANDE, L. **O poliencantamento do mundo por meio das organizações imediatistas**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2018.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

- CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COUTO, F. F.; HONORATO, B. E. F.; SILVA, E. R. Organizações Outras: Diálogos entre a Teoria da Prática e a Abordagem Decolonial de Dussel. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 249-267, 2019.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000.
- DONALDSON, L. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.
- DUARTE, M.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 23, n. 76, p. 57-72, Mar. 2016.
- FARIA, José Henrique. Co-gestão: uma nova instituição. **Revista de Administração**, v. 17, n. 1, 1982.
- FARIA, José Henrique de. **Gestão participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. Atlas, 2009.
- FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 61-80, 2007.
- FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.
- FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**: Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Edição. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 1997.
- GOULART, S.; MISOCZKY, M. C.; FLORES, R. K. Contradições e Dinâmicas Sociais e Econômicas na Fronteira da Paz. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 38, p. 7-43, 2017.
- GUARANÁ, J.; FLEURY, S. Gestão participativa como instrumento de inclusão democrática: o caso dos Comitês Gestores de Bairro do Programa Nova Baixada. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 3, art. 7, p. 94-103, 2008.
- HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; VIZEU, F.; SEIFERT, R. E. Formas não convencionais de organização na América Latina: reflexões acerca do discurso de desenvolvimento no modo de vida dos faxinais. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 1156-1253, 2016.
- JANCZAK, S. Changing organizational forms: evidence from Canada. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 4, p. 1-24, 2006.
- JUSTEN, C. E.; DELLAGNELO, E. H. L. A política do mainstream dos estudos organizacionais frente ao político: ofensiva neoliberal à burocratização das relações sociais. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 638-683, 2018.

KLECHEN, C. F.; BARRETO, R. O.; PAULA, A. P. P. Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da Prefeitura de Belo Horizonte. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 669-694, 2011.

LIBERTADORA, G. P. O. P. Organização e práxis libertadora. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 286-367, 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C.L., GONÇALVES, S.A., In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

MEIRA, F. B. ‘Organização liminar’: a emergência de organizações no capitalismo hardcore – notas sobre o movimento ‘ocupar’. **Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 2, p. 112-134, 2013.

MISOCZKY, M. C. A.; VECCHIO, R. A. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2017.

NORATO, H.; DUARTE, A.R.; Associações entre características de organizações híbridas e elementos contextuais de resiliência organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v.19 n.3 p.417-443 Set-Dez 2020.

PINHEIRO, D. C.; PAULA, A. P. P. Autogestão e Práticas Organizacionais Transformadoras. Contribuições a Partir de um Caso Empírico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 33, p. 233-266, 2016.

POSSAS, M.; MEDEIROS, C. R. D. O.; VALADAO, V. M. *Organizing*: compreendendo interações e práticas do grupo Galpão. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 57, n. 5, p. 439-452, Set. 2017.

ROMAGNOLI, Roberta Carvalho. A cartografia e a relação pesquisa e vida. **Psicologia & Sociedade**, 2009, 21.2: 166-173.

SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. SVB. **A SVB. Quem somos**. Disponível em: <https://www.svb.org.br/svb/quem-somos>. Acesso em: 16 set. 2019.

SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. SVB. **SVB divulga balanço das ações de 2019 e celebra crescimento do veganismo no Brasil**. Disponível em: <https://www.svb.org.br/2578-svb-divulga-balanco-das-acoes-de-2019-e-celebra-crescimento-do-veganismo-no-brasil> Acesso em: 15 ag. 2020.

TELES, A.; VIEIRA, M. M. F. Barreiras a superar na gestão descentralizada, participativa e integrada das águas no Brasil. **Revista Ciências Administrativas**, v. 10, n. 1, p. 52-67, 2004.

VEGFUND: **About**. Disponível em: <https://vegfund.org/>. Acesso em: 28 mai. 2020.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 59-70, 2006.

VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. As múltiplas tensões do hibridismo organizacional: um olhar da perspectiva da tradução e da estratégia aberta em um empreendimento social. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 486-505, Set. 2019.

WOOD JR., T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 241-247, Jun. 2010.

ZILIO, L. B.; BARCELLOS, R. M. R.; DELLAGNELO, E. H. L.; ASSMANN, S. J. Organizações contra-hegemônicas e a possibilidade de redescoberta da política na modernidade: uma contribuição a partir do pensamento de Hannah Arendt. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, p. 789-803, 2012.