


## ARTIGO

## A Relação entre Satisfação e Características Convencionais e Alternativas das Organizações

Rene Eugenio Seifert<sup>1</sup>r.e.seifert@gmail.com |  0000-0002-4474-9131Rodrigo Alves Silva<sup>1</sup>alvesr@professores.utfpr.edu.br |  0000-0002-4539-2568Laira Gonçalves Adversi<sup>2</sup>lairaweb@gmail.com |  0000-0002-7130-9086

### RESUMO

Neste estudo quantitativo, por meio da Análise de Correspondência Múltipla, exploramos a existência de associação estatisticamente significativa entre as características organizacionais convencionais e alternativas e a atribuição da satisfação ou insatisfação no trabalho. O estudo contou com 172 respondentes participantes de uma survey online. Os resultados indicam que todas as características de organizações convencionais, em maior ou menor nível, associaram-se à percepção de insatisfação, enquanto características de organizações alternativas, da mesma forma, associaram-se à satisfação. Quatro dimensões de comparação entre modos organizacionais convencionais e alternativos se destacaram quanto à contribuição e relevância, a saber: i) orientação técnica (eficiência *versus* convivencialidade), ii) orientação econômica (crescimento *versus* suficiência), iii) orientação comercial (mercado *versus* comunidade) e, iv) orientação interorganizacional (competição *versus* cooperação). Os resultados, especificamente, apontam que a orientação técnica para a eficiência produtiva, assim como a orientação comercial para o mercado estão, em nível forte, associadas à insatisfação, enquanto que a orientação interorganizacional cooperativa está fortemente associada à satisfação. A investigação lança luz para o melhor entendimento sobre modos organizacionais que se contrapõem à lógica convencional dominante.

### PALAVRAS-CHAVE

Satisfação nas organizações de trabalho, Características convencionais e alternativas das organizações

<sup>1</sup>Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

<sup>2</sup>Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Recebido: 27/07/2021.

Revisado: 21/06/2022.

Aceito: 10/07/2022.

Publicado: 15/08/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1076.pt>



As modernas organizações de trabalho têm sido recorrentemente apontadas como ambientes produtores de sofrimento, insegurança psicológica, adoecimento e patologias mentais (Dejours, 2012), sentimento de falta de sentido no trabalho (Graeber, 2018), violências (Faria & Meneghetti, 2007), diversos tipos de assédio moral (Freitas, 2001; Silva et al., 2018), o que resulta em sentimentos de insatisfação (International Stress Management Association – ISMA BR, 2011).

As denúncias da precarização das condições de trabalho (Antunes, 2018), aliadas ao crescente questionamento da legitimidade das ideias vinculadas às características de organizações convencionais, face a suas inúmeras contradições, potencializaram, nos últimos anos, o interesse por organizações alternativas e suas características, tanto no Brasil como no exterior (Costa et al., 2018; Cruz et al., 2017; Phillips & Jeanes, 2018; Parker et al., 2007).

As organizações convencionais, em geral, são retratadas como formas de dominação caracterizadas por uma lógica racional instrumental orientadas para a máxima eficiência técnica, e por isso orientam os modos de ser, agir e pensar das pessoas (Ramos, 1989).

As organizações alternativas se contrapõem às convencionais, não se submetendo às suas premissas (Costa et al., 2018; Barcellos & Dellagnelo, 2013; Barcellos et al., 2014a, 2017; Misoczky, 2010; Serva, 1993; Rothschild-Whitt, 1979).

Reconhecemos que ainda é incipiente nosso conhecimento sobre a realidade do trabalho em espaços organizacionais alternativos ou não alinhados com a lógica de trabalho convencional. Especificamente, intriga-nos saber se percepções de satisfação no trabalho podem ou não estar relacionadas com características organizacionais convencionais ou alternativas.

Investigações sobre satisfação no trabalho (SAT) têm longa tradição na área de administração (Almeida et al., 2018; Silva et al., 2018). Entretanto, não identificamos nenhum estudo que tenha se debruçado em investigar comparativamente a associação entre características tipicamente atribuídas a organizações convencionais e alternativas, e a percepção de satisfação entre trabalhadores.

Diante disso, o presente estudo busca explorar a existência de associação estatisticamente significativa entre características organizacionais convencionais e alternativas, com a percepção de satisfação e/ou insatisfação dos trabalhadores. Metodologicamente, estimamos essas associações via Análise de Correspondência Múltipla.

A pesquisa traz importantes contribuições para o avanço das investigações na área dos estudos organizacionais. Em primeiro lugar, permite reconhecer associações, entre a percepção de satisfação e/ou insatisfação nas organizações de trabalho e características organizacionais convencionais e alternativas, com intuito de inferir acerca de caminhos possíveis diante dos problemas nos ambientes de trabalho.

Segundo, este estudo explora quatro dimensões de comparação entre os dois tipos organizacionais, a saber: i) orientação técnica (eficiência *versus* convivencialidade) ii) orientação econômica (crescimento *versus* suficiência), iii) orientação comercial (mercado *versus* comunidade) e, iv) orientação interorganizacional (competição *versus* cooperação). Cada uma delas é operacionalizada de forma a permitir o reconhecimento de características organizacionais convencionais e alternativas. Os resultados alcançados corroboram a contribuição e relevância dessas dimensões na caracterização de modos organizacionais convencionais e alternativos.

Ademais, esta investigação lança luz para o melhor entendimento sobre modos organizacionais que se contrapõem à lógica convencional dominante. Outrossim, resgata estudos anteriores que buscaram distinguir características organizacionais convencionais e alternativas a fim de compará-las (Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993, 1997), buscando atualização na literatura recente, e avançando o conhecimento por meio da investigação quantitativa da associação entre as características organizacionais e a percepção satisfação/insatisfação.

### 2.1. CARACTERÍSTICAS CONVENCIONAIS E ALTERNATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

Os estudos das organizações alternativas, de modo geral, mencionam as organizações convencionais como parâmetro de comparação entre os dois tipos organizacionais. Porém, não há consenso na literatura especializada acerca de definições precisas dos dois modos organizativos (Costa et al., 2018). Nesse contexto, buscamos os pontos de concordância da literatura para ser possível prosseguir com nosso estudo.

O modo organizacional dominante é tratado por diferentes nomenclaturas, entre elas: organizações hegemônicas (Barcellos & Dellagnelo, 2013), convencionais (Vizeu et al., 2015), gerencialistas (Gaulejac, 2007), burocráticas (Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993), mecanicistas e funcionalistas (Paes de Paula, 2002).

Na literatura específica, essas organizações são identificadas por apresentar as seguintes características: autoridade, hierarquia, controle, centralização das decisões, rigidez, regras formais de padronização (Rothschild-Whitt, 1979; Misoczky et al., 2008; Barcellos & Dellagnelo, 2013; Serva, 1993), treinamentos especializados formais, compensação financeira, máxima divisão e especialização do trabalho manual e intelectual (Rothschild-Whitt, 1979), entre outras.

As organizações alternativas (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Meira, 2011), de forma ampla, se fundamentam na possibilidade de se contrapor ao modo de organizar dominante na atualidade, não se submetendo à sua lógica (Parker & Parker, 2017; Rodgers et al., 2016; Barcellos et al., 2014a, 2014b, 2017; Rothschild-Whitt, 1979), constituindo assim possibilidades de libertação, emancipação e transformação social (Misoczky, 2010).

Há alguns termos usados para identificar esse tipo organizacional, entre eles, organizações: substantivas (Serva, 1993), contra-hegemônicas (Barcellos & Dellagnelo, 2013), não convencionais (Vizeu et al., 2015; Chiesa & Cavedon, 2015) e alternativas (Costa et al., 2018).

As organizações alternativas, ainda que sob diferentes denominações, são identificadas pelas seguintes características: horizontalidade, colaboração, cooperação, coletividade, participação nas decisões, conformidade consensual (Misoczky, et al., 2008; Rothschild-Whitt, 1979; Sullivan et al., 2011; Barcellos & Dellagnelo, 2013), comprometimento, realização, propósito, valores não financeiros, igualdade, valores morais e éticos compartilhados, personalização, processos autogestionários, resgate da condição humana (Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993; Misoczky et al., 2008; Barcellos & Dellagnelo, 2013), amizades, redes de relacionamento (Rothschild-Whitt, 1979; Serva, 1993), mínima divisão e especialização do trabalho manual e intelectual (Rothschild-Whitt, 1979), entre outras.

Contudo, segundo Paes de Paula (2002), algumas das características que a literatura atribui às organizações alternativas são apropriadas pelas organizações convencionais como instrumento de dominação mais sutil e eficaz. Entre as características mencionadas pela autora estão: cooperação, participação, abertura, confiança, comprometimento, trabalho em equipe, responsabilidades partilhadas, ausência de figura de autoridade e democratização (Paes de Paula, 2002).

Diante desse impasse e no intuito de contribuir com o melhor reconhecimento das diferenças entre organizações convencionais e alternativas, sugerimos a adição de um olhar diferenciado para uma base de comparação que considera características orientadoras da conduta organizacional, dispostas em quatro dimensões analíticas: i) orientação econômica (crescimento *versus* suficiência); ii) orientação técnica (eficiência produtiva *versus* convivencialidade); iii) orientação interorganizacional (competição *versus* cooperação); e iv) orientação comercial (mercado *versus* comunidade).

Esse olhar é proposto, primeiro, pela provocação gerada pelo argumento de Paes de Paula (2002) acerca da apropriação que as organizações convencionais fazem das características atribuídas pela literatura às organizações alternativas. Em seguida, pelo reconhecimento que a orientação para o crescimento constitui a ideologia dominante nas relações econômicas contemporâneas (Seifert & Vizeu, 2015). Em terceiro, pela identificação como o modo convencional de organização se fundamenta numa lógica de organização técnica orientada para a máxima eficiência (Ellul, 1968). Posteriormente, porque, em nosso entendimento, a orientação comercial e também a interorganizacional não foram questionadas por Paes de Paula (2002), suscitando assim, nosso interesse acerca dessas categorias.

A base de comparação supracitada, disposta em quatro categorias analíticas, fundamenta-se na leitura da bibliografia da área tal como se apresenta a seguir.

O crescimento econômico é aceito como característica universal da condição humana moderna partindo de desejos e ambições ilimitadas (Latouche, 2009). Essa visão baseia-se nas teorias de Adam Smith (2003) que defendem que a natureza humana é essencialmente econômica e o progresso e as riquezas das nações dependem fundamentalmente de pessoas motivadas a satisfazer suas necessidades pessoais ilimitadas (Seifert & Vizeu, 2015). Para Schumacher (1981), a ideologia do crescimento define uma idolatria ao gigantismo, e ação organizacional orientada para o crescimento econômico a qualquer custo.

Alternativamente, reconhecendo que essa ideologia traz prejuízos ao meio ambiente e às dimensões humanas, autores críticos ao crescimento apontam para a possibilidade da orientação econômica para outros fins como a suficiência, a prosperidade e o bem viver (Seifert & Vizeu, 2015; Raworth, 2017; Jackson, 2017; Adversi & Seifert, 2022). Essa alternativa também admite a possibilidade de os empreendedores atribuírem aos seus negócios significados diferentes daqueles alinhados à lógica do crescimento econômico (Seifert & Vizeu, 2015; Souza & Seifert, 2018; Adversi & Seifert, 2022).

A orientação técnica para a eficiência caracteriza o que Ellul (1968) chama de Sociedade Técnica, e define a busca incessante de métodos racionalmente capazes de alcançar a máxima eficiência em todas as áreas da vida humana por meio do empenho intencional em dominar e organizar as coisas pela razão, tornar quantitativo o que é qualitativo, e contábil o que é subconsciente (Ellul, 1968). De acordo com Illich (1976), tal orientação manifesta-se principalmente no sistema de produção industrial, orientado à satisfação de necessidades criadas artificialmente, das quais o ser humano torna-se escravo. Para Gaulejac (2007), no gerencialismo, a eficiência técnica é o que torna empresas e indivíduos produtivos no modelo empresarial dominante. Ou ainda, como define Weber (1982), faz do modelo organizacional racional burocrático, a expressão ideal da máxima eficiência técnica.

Em contraposição à orientação técnica definidora do sistema organizacional dominante, Illich (1976) aponta a possibilidade da convivencialidade, que propicia ao ser humano a autonomia, equidade e ação criativa na ordem da vida social a partir de seus valores éticos. Essa perspectiva aproxima-se daquela que Gaulejac (2007) identifica como existencial. Ou seja, uma orientação organizativa que se estabelece em oposição ao produtivismo técnico eficiente, permitindo assim a organização social por outros registros do mundo vivido, tais como a dos sentimentos, emoções, relações afetivas, amorosas e sociais. A possibilidade empírica da organização para convivencialidade e outros aspectos não definidos pela eficiência técnica tem sido reconhecida e considerada como elemento diferencial de organização em espaços urbanos (Barker, 2017; Bates, 2018), comunidades empreendedoras (Guercini & Ranfagni, 2016), no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Lizarralde & Tyl, 2018), ambientes multiculturais (Zafari et al., 2015) e organização comunitária (Adversi & Seifert, 2022).

A orientação interorganizacional caracteriza as relações de interdependência organizacional e respectivas dinâmicas de cooperação, competição e conflitos (Machado-da-Silva & Coser, 2006). Em outras palavras, informa o modo pelo qual as relações de compartilhamento de recursos e conhecimento são estabelecidas pela organização. Na perspectiva competitiva, a organização orienta-se pela busca de recursos e vantagens exclusivos em relação aos demais atores participantes do seu campo de atuação (Machado-da-Silva & Coser, 2006). Na perspectiva cooperativa, a organização orienta-se por formas de interação colaborativa e união solidária, que permitem ganhos e benefícios mútuos com seus pares (Smith et al., 1995; Schneiberg et al., 2008).

Finalmente, a orientação comercial para o mercado define a lógica das operações de troca no sistema de capital em que a impessoalidade, imposta pelo mercado, se estabelece em detrimento dos vínculos sociais (Polanyi, 2000). Na orientação mercadológica, a impessoalidade, imposta pelo mercado, se estabelece em detrimento dos vínculos sociais. Nas trocas mercantis, criam-se figuras impessoais e descomprometidas: contratante e contratado, consumidor e empresa, Estado e contribuinte (Vizeu, 2009).

Em oposição à troca mercantil, apresenta-se a troca-dávica orientada para o estabelecimento do vínculo social. Ela refere-se às trocas caracterizadas pela doação, definidas pelo dar e receber, e não por meio de compra e venda. Portanto, compreende um ato empreendido sem a garantia de retorno (Mauss, 2001; Vizeu, 2009). Na troca-dávica, o principal valor considerado não é a utilidade ou o valor do bem trocado em si, mas, sim, o valor do vínculo firmado a partir da troca (Vizeu, 2009). Desse modo, ao contrário da relação impessoal que informa a orientação mercadológica, a troca-dávica constitui sistema de trocas fundamentada no estabelecimento de vínculos e obrigações sociais mútuas de ordem comunitária.

Ao considerar a possibilidade empírica de reconhecer e estabelecer distinções entre características de organização convencional e alternativa, este estudo busca avançar o conhecimento a respeito da associação entre tais características e a percepção de satisfação/insatisfação no trabalho.

## 2.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Estudos sobre satisfação no trabalho (SAT) surgiram com foco na explicação das motivações humanas e foram iniciados por autores que se tornaram clássicos, como Maslow (1943) e Locke (1976). São temas frequentes de pesquisa nas áreas de psicologia, administração e disciplinas afins. Numa perspectiva funcionalista, a premissa é que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e, portanto, trazem mais rentabilidade para a empresa.

A busca por melhor entender a relação entre satisfação e características organizacionais é crescente nos estudos organizacionais. Em estudo recente, Arcidiacono et al. (2020) investigaram a satisfação no trabalho em 21 call centers Italianos. Observaram que a insatisfação é influenciada por características organizacionais (tipo de serviço, tamanho e tipologia organizacional), além das condições de trabalho (contrato, salário e tempo de serviço), e características sociodemográficas dos trabalhadores (gênero, idade, formação educacional). Kjeldsen e Hansen (2018), ao buscarem a relação entre motivação e satisfação no trabalho no serviço público, constataram que características organizacionais como burocracia, autoridade hierárquica e ausência de especificidade de objetivos organizacionais apresentam influências negativas na satisfação no trabalho. Além disso, argumentam que o status do setor público ou privado é mais importante para satisfação no trabalho do que outras características organizacionais. You et al. (2016) estudaram a relação entre satisfação no trabalho percebida por professores de educação secundária na Coreia do Sul e os traços de personalidade individuais, os estilos de tratamento de conflitos interpessoais e as características organizacionais. Os resultados da pesquisa revelaram que características organizacionais, especificamente, recompensas,



apoio do diretor, relacionamentos colegiados e participação na tomada de decisões organizacionais, afetam positivamente a satisfação no trabalho.

Apesar da recorrente preocupação em melhor entender a relação entre satisfação e características organizacionais, não identificamos nenhum estudo que tenha considerado a relação entre SAT e características organizacionais convencionais e alternativas tal como proposta neste estudo. Ao mesmo tempo, reconhecemos que investigar a satisfação no trabalho não é tarefa simples. Como observam Carlotto e Câmara (2008, p. 203), a SAT “é um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar entre sujeitos, de acordo com diferentes circunstâncias, e ao longo do tempo, para uma mesma pessoa”. De acordo com Locke (1976, p. 1300), a satisfação no trabalho pode ser definida como “um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiência de trabalho”. Nesses termos, define quanto os empregados gostam do seu trabalho (Kvist et al., 2014). Como mencionam Carlotto e Câmara (2008, p. 203), engloba o “conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem seu trabalho”. Logo, alterações do nível de satisfação de um indivíduo em relação a outro são comuns, mesmo quando desempenhando atividades idênticas (Lima et al., 2015; Martinez & Paraguay, 2003; Silva et al., 2018).

Segundo Martins e Santos (2006), as medidas de satisfação no trabalho identificadas na literatura possuem bases conceituais diversas. Em geral, estudos sobre satisfação utilizam escalas de SAT nas quais os dados podem ser obtidos tanto de forma direta, por meio de questionamento aos empregados sobre seus níveis de satisfação, como de forma indireta, com a avaliação de índices de rotatividade, absentéismo, entre outros. Neste estudo, optou-se pela avaliação da SAT de forma direta.

Há basicamente duas formas para mensurar a satisfação de forma direta. Uma se dá por meio da classificação única global, que relaciona a satisfação a um sentimento unidimensional, medida por um único fator; a segunda se caracteriza por meio da somatória dos aspectos, em que se subdivide a satisfação em dimensões específicas (Spector, 2010). Neste estudo, utilizamos como referência a Classificação Única Global de Satisfação (Chiva & Alegre, 2009; Wanous et al., 1997). No caso, o indicador SAT é pontuado de 1 a 10 para obter-se sua classificação, sendo 1 totalmente insatisfeito, e 10 totalmente satisfeito. Chiva e Alegre (2009, p. 329) argumentam que essa abordagem é adequada para avaliar a satisfação geral do trabalho em relação a outras variáveis de interesse e que, apesar do fato de que o “uso de uma única medida para avaliar a satisfação no trabalho possa ser questionado, empiricamente nenhuma validade ou confiabilidade parece perdida”. Ademais, escalas multidimensionais alternativas, ainda que mais aprimoradas, tendem a ser longas e assim, além de reduzir a taxa de resposta, poderiam desviar excessivamente a atenção do respondente do foco central deste estudo: a relação entre a satisfação e as características organizacionais convencionais e alternativas.

A seguir apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados para a investigação empírica orientada para melhor entender a relação entre satisfação e características organizacionais convencionais e alternativas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os sujeitos investigados neste estudo são os trabalhadores vinculados a algum tipo de organização de trabalho. A coleta de dados foi realizada entre os dias 06 e 18 de janeiro de 2017, por meio de divulgação e envios do *link* da plataforma de pesquisa “Survey Monkey” em redes sociais, e-mails, aplicativos de troca de mensagem instantânea e contatos dos pesquisadores, solicitando

replicação (amostragem *snowball*), permitindo apenas uma resposta por e-mail registrado. A base de dados contou com 172 respondentes válidos.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário online contendo dezenove perguntas distribuídas em três seções. A primeira seção considera variáveis de controle tais como sugeridas por Hackman e Oldham (1975) e inclui: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, ramo de atividade da organização, horas semanais trabalhadas e tempo de vínculo do trabalhador com a organização.

A segunda seção verificou a satisfação no ambiente de trabalho (SAT) do respondente. Como referência, utilizamos a Classificação Única Global, tal como também utilizada por Chiva e Alegre (2009), operacionalizada por questão única e escala gradual não comparativa de diferencial semântico com dez categorias (de 1 a 10), em que 1 (um) corresponde à opção “totalmente insatisfeito”, e 10 corresponde à opção “totalmente satisfeito”.

A terceira seção verificou as características organizacionais convencionais e alternativas, no intuito de estabelecer distinção entre elas, tal como considerado no referencial teórico deste estudo. Onze características foram verificadas e operacionalizadas com base na escala Likert de 10 pontos, em que 1 corresponde às características alternativas e 10, às características convencionais. Todas as perguntas apresentam como possibilidade de respostas uma opção nominal referente àqueles que “não sabem ou não podem responder”. Como se verá adiante, na análise de correspondência, a anotação nessa opção pelo respondente foi tratada como valor omissivo.

A Tabela 1 apresenta a operacionalização do instrumento de coleta de dados com base no referencial teórico revisado e indica, respectivamente, as perguntas do questionário, as variáveis consideradas, as opções de resposta e as referências teóricas.

### 3.2. PRÉ-PROCESSAMENTO DOS DADOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A Figura 1 (mapa de calor) informa, de forma sintetizada, a proporção dos respondentes em cada opção de resposta (de 0 a 10) na escala Likert das variáveis incluídas na análise (P8 a P19). As opções de resposta (0 a 10) são chamadas de classe (Cx). A opção “Não posso/não sei responder” foi alocada, apenas para este gráfico, na classe zero. É possível observar a prevalência das respostas 1 (C1) e 10 (C10) para as diferentes perguntas/variáveis e a aleatoriedade da distribuição para as demais perguntas. No caso específico da pergunta/variável 8 (satisfação/insatisfação), há uma concentração maior a partir da classe 6 (C6) na escala.

Após essas observações, realizamos o procedimento estatístico de transformar uma variável ordinal em nominal. Assim, dicotomizamos a base de dados pela classe mediana, que representa o ponto de corte entre duas categorias criadas, reduzindo o desequilíbrio de informação em cada grupo. Desse modo, separamos a base de dados em duas categorias em que, para as variáveis organizacionais P9 a P19, em uma categoria se estabelecem as características alternativas, e na outra categoria, as características convencionais. Quanto à variável P8, uma categoria refere-se à satisfação, e a outra, à insatisfação. Esse procedimento reduz o problema geral da resposta gradual (equilíbrio), de forma que se estabeleça, a partir de uma resposta esperada, a tendência de respostas “abaixo da esperada” e “acima da esperada” como padrão de resposta.

Na Tabela 2 é possível identificar o ponto de corte utilizado para gerar as categorias de cada pergunta. É possível observar que, para as perguntas 15 e 18, as categorias com a menor perda de informação foram geradas por pontos de corte em 5. As demais perguntas tiveram menor perda de informação com o ponto de corte no intervalo entre 6 e 7. A Tabela 2 também apresenta a distribuição de frequência em cada categoria.

**Tabela 1***Representação do instrumento de coleta de dados*

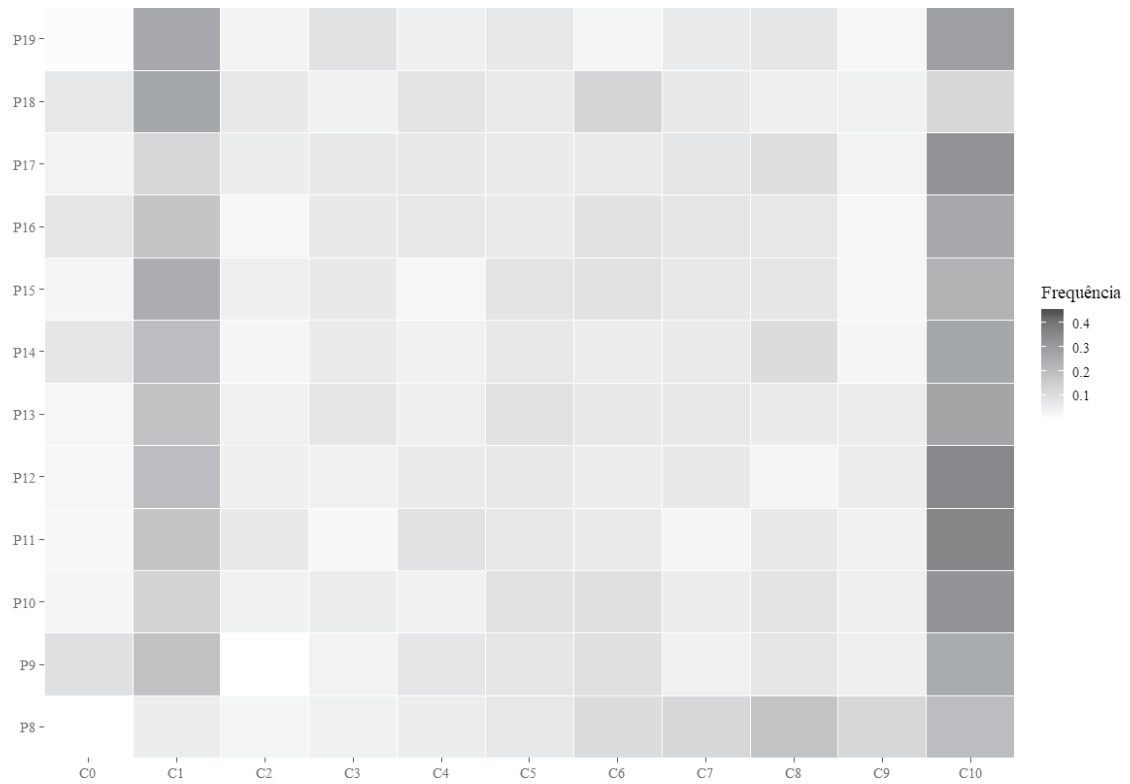
Pergunta	Variável	Opções de respostas	Referência Teórica
P1	Sexo	Feminino   Masculino	
P2	Faixa etária	16 a 23   24 a 33   34 a 43   44 a 53   mais de 54	
P3	Estado civil	Solteiro(a)   Separado(a)/Divorciado(a)   Casado(a)/ União Estável   Viúvo(a)	
P4	Escolaridade	Menos do que Ensino Médio   Ensino Médio Completo   Ensino Superior Incompleto   Diploma Técnico   Bacharelado/Licenciatura   Pós-Graduação	Adaptado de Hackman e Oldham(1975).
P5	Setor	Educação   Comércio   Indústria   Prestação de Serviços   Outro	
P6	Horas semanais trabalhadas	Até 20 horas   De 20 a 30 horas   De 30 a 40 horas   De 40 a 50 horas   Mais de 50 horas	
P7	Tempo de trabalho na organização	Menos de 6 meses   6 meses a 1 ano   1 a 2 anos   2 a 5 anos   5 a 10 anos   10 a 15 anos   15 a 20 anos   Mais de 20 anos	
P8	SAT (satisfação)	Totalmente Insatisfeito 1 <-...->10 Totalmente Satisfeito   Não sei/não posso responder	Chiva e Alegre (2009).
P9	Orientação econômica	Suficiência/bem viver 1<-...->10 Crescimento econômico/Lucratividade   Não sei/não posso responder	Schumacher (1981), Latouche (2009), Seifert e Vizeu (2015), Raworth (2017), Jackson (2017), Souza e Seifert (2018), Adversi & Seifert (2022).
P10	Orientação técnica	Convivialidade/Autonomia 1<-...->10 Produtividade/Eficiência   Não sei/não posso responder	Illich (1976), Ellul (1968), Adversi & Seifert (2022), Barker (2017), Bates (2018), Guercini e Ranfagni (2016), Lizarralde e Tyl (2018).
P11	Sistema de autoridade	Conformidade/Coletividade/Participação de todos 1<-...->10 Autoridade formal: cargos, funções, hierarquia, regras, protocolos, votações formais   Não sei/não posso responder	Rothschild-Whitt (1979), Serva (1993), Misoczky et al. (2008), Barcellos e Dellagnelo (2013), Barcellos et al. (2014a, 2014b, 2017), Sullivan et al. (2011).
P12	Regras	Minimamente estipuladas, não escritas, coletivamente negociadas, provisórias 1<-...->10 Formais, escritas, legalmente definidas, universais   Não sei/não posso responder	Rothschild-Whitt (1979), Serva (1993), Misoczky et al. (2008), Barcellos e Dellagnelo (2013), Barcellos et al. (2014a, 2014b, 2017), Sullivan et al. (2011).



**Tabela 1***Cont.*

Pergunta	Variável	Opções de respostas	Referência Teórica
P13	Controle	Compartilhamento de valores morais, ética entre participantes 1<-...->10 Supervisão hierárquica, regras padronizadas   Não sei/não posso responder	Rothschild-Whitt (1979), Serva (1993), Misoczky et al. (2008), Barcellos e Dellagnelo (2013), Barcellos et al. (2014a, 2014b, 2017), Sullivan et al. (2011).
P14	Processo de seleção/progressão	Amizade, redes de relacionamento, comprometimento pessoal 1<-...->10 Treinamento, conhecimento e competências formalmente adquiridas e certificadas   Não sei/não posso responder	Rothschild-Whitt (1979), Serva (1993).
P15	Compensação	Valores não financeiros: realização pessoal, sentido de propósito 1<-...->10 Compensação financeira: salário, bônus   Não sei/não posso responder	Rothschild-Whitt (1979), Serva (1993), Barcellos e Dellagnelo (2013).
P16	Estratificação hierárquica	Inexistente. Igualdade 1<-...->10 Distribuição desigual de privilégios, prestígio, poder   Não sei/não posso responder	Rothschild-whitt (1979), Serva (1993) Misoczky et al. (2008), Barcellos e Dellagnelo (2013), Barcellos et al. (2014a, 2014b, 2017), Sullivan et al. (2011).
P17	Diferenciação/ Especialização	Mínima divisão e especialização do trabalho. Todos fazem tudo 1<-...->10 Máxima divisão e especialização do trabalho. Funções e cargos bem definidos   Não sei/não posso responder	Rothschild-Whitt (1979), Serva (1993).
P18	Orientação interorganizacional	Cooperação, comunalidade, colaboração 1<-...->10 Competição, hostilidade, antagonismo   Não sei/não posso responder	Machado-da-Silva e Coser (2006), Smith et al. (1995), Schneiberg et al. (2008).
P19	Orientação comercial	Comunidade 1<-...->10 Mercado   Não sei/não posso responder	Polanyi (2000), Mauss (2001), Vizeu (2009).

*Fonte:* elaborado pelos autores.



**Figura 1.** Proporção dos respondentes para cada uma das perguntas.

**Fonte:** dados da pesquisa.

**Tabela 2**

*Frequência, agrupamento de categorias e ponto de corte*

Pergunta	Não resposta (missing)	Categoria baixa	Categoria alta	Cutoff Categoria baixa	Alfa de Cronbach (all itens: 0.8374)
P8	1	85	86	7	0.8628
P9	18	82	72	6	0.8199
P10	6	87	79	7	0.8146
P11	4	86	82	7	0.8214
P12	5	79	88	6	0.8141
P13	6	88	78	6	0.8287
P14	15	78	79	6	0.8211
P15	6	80	86	5	0.8198
P16	14	82	76	6	0.8211
P17	7	86	79	7	0.8258
P18	14	88	70	5	0.8213
P19	3	91	78	6	0.8461

**Fonte:** dados da pesquisa.

A escala utilizada no estudo tem natureza experimental e foi submetida a dois avaliadores externos com experiência na área de organizações alternativas para aferição da validade de face (Bryman & Bell, 2015). A capacidade discriminatória da escala foi validada por meio das estatísticas alfa de Cronbach e correlação ponto-bisserial, comumente utilizadas para validação de questionários.

Na Tabela 2, é possível verificar também o alfa de Cronbach para todos os itens (referência), bem como para o caso da exclusão de cada pergunta. Neste sentido, excluindo-se o item P8 o alfa de Cronbach vai a 0,8628 e assim sucessivamente. O alfa de Cronbach foi de 0,846 e permaneceu superior a 0,8 para todos os cenários, sendo maior que 0.846 apenas no caso da exclusão da pergunta P8, como se observa na Tabela 2. Porém essa variável não foi excluída por ser exatamente de nosso maior interesse.

Quanto aos resultados da significância do nível de associação entre os itens (correlação ponto-bisserial), as maiores associações estão entre a pergunta 8 e as demais perguntas. Desta forma, a única variável que apresenta medida de associação ponto-bisserial elevada (superior a 0,2) é a pergunta de interesse da pesquisa, reforçando a percepção de que o instrumento é útil para analisá-la.

Entretanto, essa estatística não é suficiente para testar a existência de associação significativa entre as variáveis e o grau de satisfação global do respondente (variável P8). Para tanto, realizamos testes Qui-Quadrado para cada par de variáveis (P8 x Pk). As perguntas P12, P13, P14, P17 e P19 não forneceram dados capazes de rejeitar a hipótese nula de associação aleatória em relação à variável P8 a um nível de significância (alfa) de 0,05.

Por fim, a pesquisa analisou os dados por meio da **ACM – Análise de Correspondência Múltipla**. A ACM é uma técnica estatística de análise multivariada exploratória de dados que permite estipular associações entre mais de duas variáveis categóricas e suas respectivas categorias, bem como permite verificar a intensidade dessas associações. Por tal método, a presente pesquisa analisa conjuntamente a correspondência entre a percepção de satisfação/insatisfação e as características organizacionais convencionais e alternativas.

Essa técnica é fortemente recomendável para estudos que buscam examinar associações entre as categorias (Costa et al., 2013; Camiz & Gomes, 2016; Fávero & Belfiori, 2017). Em uma base de dados com diversas variáveis (perguntas do questionário), em que cada variável tem duas ou mais categorias (opções de respostas), essa técnica permite observar, de forma visual, a associação entre as diversas categorias das diversas variáveis (Costa et al., 2013; Camiz & Gomes, 2016; Fávero & Belfiori, 2017). Assim, o objetivo da técnica não é o de associar os indivíduos ou mesmo as variáveis, o que seria possível pela análise de clusters e análise fatorial por componentes principais respectivamente, mas sim, explorar a forma como as categorias de resposta se associam.

Um aspecto a ser considerado na ACM para seu cálculo refere-se à necessária ausência de variáveis com peso nulo, ou seja, que a relação entre as categorias seja não nula (Camiz & Gomes, 2016). Por esse motivo, algumas relações não foram passíveis de análise. Assim, não aparecem nos gráficos, sendo essa uma limitação da técnica.

A próxima seção apresenta os resultados e análises dos dados da pesquisa.

## 4. RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos os achados da pesquisa, analisando, primeiro, o perfil da amostra. No segundo momento, verificamos a associação entre satisfação e insatisfação e, posteriormente, as associações entre as características organizacionais convencionais e alternativas, com a percepção de satisfação/insatisfação. Em seguida, analisamos o distanciamento, em termos de associação, entre

as características opostas (convencionais e alternativas), componentes do par de características de cada uma das onze variáveis. Por último, observamos os níveis de associações entre as características organizacionais e a percepção de satisfação/insatisfação.

A amostra é não probabilística, definida por adesão. Assim, restringe-se a possibilidade de inferência paramétrica nos resultados deste estudo. O perfil detalhado dos respondentes é explicitado na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Perfil detalhado dos respondentes*

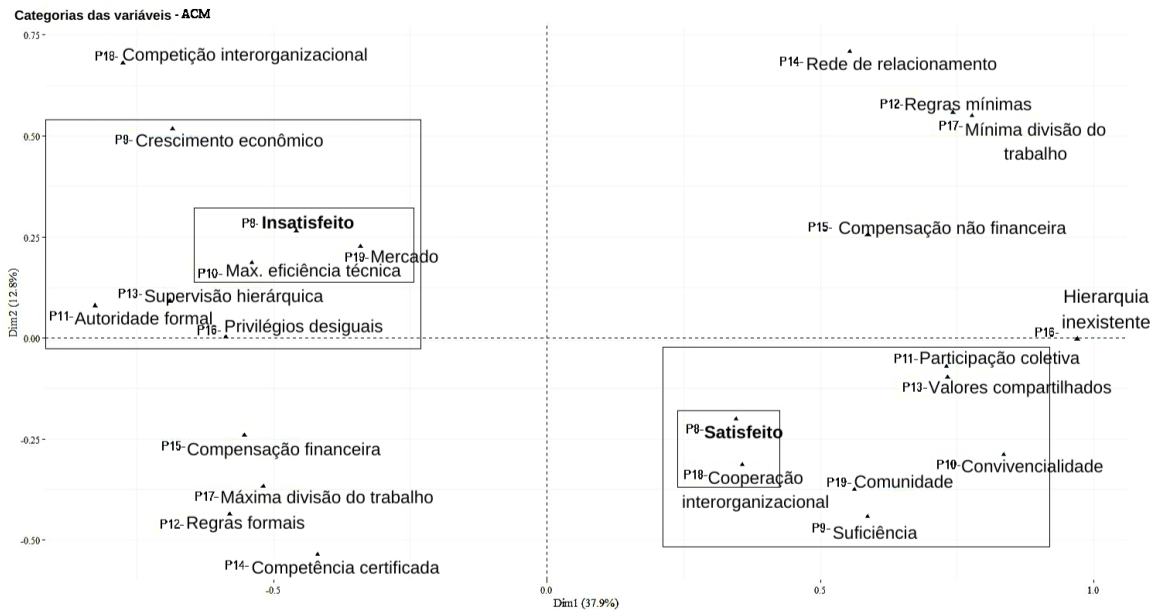
Variáveis	Perfil dos respondentes
1. Gênero	59% feminino, 41% masculino
2. Faixa etária	16 a 23 anos (5%), 24 a 33 anos (38%), 34 a 43 (31%), 44 a 53 (17%), mais de 54 anos (10%)
3. Estado civil	casado/ união estável (46%), separado/divorciado (13%), solteiro (41%)
4. Escolaridade	menos do que ensino médio (1%), ensino médio completo (2%), diploma técnico (5%), ensino superior incompleto (12%), bacharelado/licenciatura (25%), pós-graduação (55%)
5. Setor de atuação da organização	13% comércio, 29% educação, 9% indústria, 30% serviços, 19% outros
6. Carga horária de trabalho	até 10 horas (8%), de 20 a 30 horas (20%), de 30 a 40 horas (35%), de 40 a 50 horas (29%), mais de 50 horas (6%), não informou (2%)
7. Tempo de trabalho na organização	menos de 6 meses (10%), seis meses a 1 ano (13%), 1 a 2 anos (13%), 2 a 5 anos (21%), 5 a 10 anos (20%), 10 a 15 anos (10%), 15 a 20 anos (6%), mais de 20 anos (6%), não informou (1%)

*Fonte:* dados da pesquisa.

Quanto ao perfil dos respondentes, incluídos na amostra (obtido pelas distribuições univariadas das variáveis de controle), demonstrado na Tabela 3, observa-se que houve maior número de respostas de mulheres e também de pessoas com idade entre 24 e 43 anos. Também se evidencia maior número de respondentes bacharelados e pós-graduados. No tocante ao setor de atuação, houve predominância do setor educacional e de serviços. Além disso, a carga horária de trabalho semanal esteve entre 30 e 50 horas. O tempo de trabalho na organização se mostrou bastante pulverizado, com maior predominância entre 2 e 10 anos.

Não foi verificada associação significativa entre percepção de satisfação ou de insatisfação e as características sociodemográficas dos respondentes. Além disso, essas variáveis de controle também não apresentaram associação significativa com as características organizacionais.

A associação entre as características organizacionais (convencionais e alternativas) e a percepção de satisfação/insatisfação pode ser observada no gráfico da Figura 2. A categoria (P8) satisfação localiza-se no quadrante 4 (Q4), enquanto a insatisfação se localiza no quadrante 2 (Q2). O exame da posição desses itens nos diferentes quadrantes da Figura 2 informa que a percepção de satisfação e de insatisfação está em polos diametralmente opostos (Q4 *versus* Q2), indicando inexistência de sentimentos confusos acerca da percepção de satisfação e/ou insatisfação dos indivíduos.



**Figura 2.** Gráfico de associação entre características organizacionais e satisfação/insatisfação.

**Fonte:** dados da pesquisa.

Além disso, é possível observar na Figura 2 que a percepção de satisfação e todas as características relativas a organizações alternativas estão à direita do eixo das ordenadas, enquanto a percepção de insatisfação e as características relativas a organizações convencionais estão à esquerda. Tal posição em relação ao eixo indica associação entre satisfação e características de organizações alternativas, e insatisfação e características de organizações convencionais.

Os resultados permitem reconhecer relevância, em termos de associação estatística, das variáveis organizacionais utilizadas no estudo, por meio da observação do distanciamento entre as duas características (convencional e alternativa) de cada variável. É possível observar (Figura 2) que todas as características agrupadas do lado esquerdo do gráfico (Q2 e Q3) alinham-se a atributos de organizações convencionais, enquanto todas as características de organizações alternativas, do lado direito (Q1 e Q4), a atributos de organizações alternativas. Assim, os resultados corroboram para o distanciamento significativo, em termos de associação, entre as características opostas (convencional e alternativa), que compõem o par de características de cada uma das onze variáveis organizacionais, tal como operacionalizadas no estudo.

Finalmente, na Tabela 4 é ainda possível reconhecer diferentes níveis de associação (forte, médio ou fraco) entre as características de organizações convencionais e alternativas, e as percepções de insatisfação e satisfação. Esses níveis são representados pela posição de proximidade das características em relação à satisfação (P8) e insatisfação (P9), e seus respectivos gradientes de cor.

Vale destacar que a orientação interorganizacional (P18) cooperativa apresentou forte associação à satisfação, enquanto a orientação comercial (P19) para o mercado e a orientação técnica (P10) para a eficiência, forte associação à insatisfação. Essas características compõem as variáveis de análise propostas no referencial teórico deste estudo.

A próxima seção discute esses resultados.

Tabela 4

Associações oriundas do exame das distâncias observadas no mapa perceptual (Figura 2)

Nível de associação	Satisfeito – Alternativas	Insatisfeito – Convencionais
Associação forte	P18-Cooperação interorganizacional	P19-Mercado P10- Max.Eficiência técnica
Associação média	P19-Comunidade P9-Suficiência P10-Convivialidade P13-Valores compartilhados P11-Participação coletiva	P13-Supervisão hierárquica P16-Privilégios desiguais P9-Crescimento econômico P11-Autoridade formal
Associação fraca	P15-Compensação não financeira P16-Hierarquia inexistente P12-Regras mínimas P17-Mínima divisão do trabalho P14-Rede de relacionamento	P18-Competição interorganizacional P15-Compensação financeira P17-Máxima divisão do trabalho P12-Regras formais P14-Competência certificada

*Nota.* Os níveis de associação foram estipulados considerando o desvio-padrão da distância euclidiana entre as características e a satisfação ou a insatisfação (respeitando o eixo das ordenadas), de tal forma que: até um desvio, a associação foi considerada forte, entre um e dois desvios, a associação foi considerada média, e acima de três desvios, a associação foi considerada fraca ou inexistente.

*Fonte:* elaborado pelos autores.

## 5. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Na Figura 2, observa-se que as características organizacionais explicam 50,7% da variabilidade dos dados. Esse resultado aponta a influência de características organizacionais sobre a percepção da satisfação/insatisfação. Especificamente, a investigação identificou que as características organizacionais convencionais estão associadas à insatisfação ao passo que as características organizacionais alternativas se associam à satisfação.

Esta pesquisa traz relevantes contribuições para o avanço das investigações na área de estudos organizacionais, visto que, até o momento, os estudos de satisfação não se debruçaram em investigar características organizacionais convencionais e alternativas.

Ainda, a investigação constata que os pares de características opostas componentes das variáveis utilizadas neste estudo para caracterizar organizações convencionais e alternativas, apresentaram distanciamento (dissociação) suficiente para serem capazes de serem compreendidas como opostas umas às outras (Figura 2). Assim, nosso estudo sugere que, de acordo com as perspectivas dos entrevistados, não há entendimentos confusos acerca das diferenças entre características convencionais e alternativas das organizações.

Ademais, considerando as argumentações dos estudos críticos das organizações de que as características alternativas são apropriadas pelas organizações convencionais, não constituindo assim real contraposição às premissas dominantes, este estudo explorou variáveis não contempladas por essas críticas. As variáveis são as seguintes: (P10) orientação técnica (eficiência *versus* convivialidade), (P19) orientação comercial (mercado *versus* comunidade), (P18) orientação interorganizacional (competição *versus* cooperação) e (P9) orientação econômica (crescimento *versus* suficiência). Ao observar o comportamento dessas variáveis, identificamos resultados notórios quanto aos níveis de associação entre satisfação/insatisfação, conforme Tabela 4. Especialmente (P9) orientação econômica e (P10) orientação técnica corroboram com o estudo de Adversi e Seifert (2022), o qual identifica essas variáveis como parâmetro de comparação entre organizações convencionais e alternativas.



Outrossim, ponderamos que, independentemente de as características organizacionais alternativas apresentarem real contraposição às premissas das organizações convencionais, os atributos organizacionais que proporcionam menor insatisfação (e maior satisfação) são importantes de serem observados, dado o cenário que deu origem a este estudo. Identificar as características organizacionais associadas à satisfação/insatisfação permite inferir acerca da relação que tais características exercem sobre os ambientes de trabalho, produtores de sofrimento, insegurança psicológica, adoecimento e patologias mentais, precarização e sentimento de falta de sentido no trabalho.

Ainda, como observado no referencial teórico, as publicações na área sugerem que as organizações alternativas se fundamentam na possibilidade de se contrapor às organizações convencionais e de desafiar o modelo vigente, não se submetendo à sua lógica (Barcellos et al., 2014a, 2014b, 2017). Assim, permitem abrir caminhos de maior emancipação, libertação e transformação social (Misoczky, 2010). Nesse contexto, nosso estudo sugere que a convivencialidade, como possibilidade alternativa (ou de contraposição) à eficiência técnica, constitui aspecto que merece particular atenção em face de tais objetivos. Da mesma forma ocorre com a orientação comercial para a comunidade, alternativa à orientação exclusivamente mercadológica; à cooperação interorganizacional, alternativa à competitividade e; enfim, a suficiência, alternativa ao crescimento econômico.

Outra contribuição desta investigação aponta para um resultado específico, explicitado na Tabela 4, o qual mostra que a insatisfação está fortemente associada à orientação técnica para a eficiência (P10) assim como também à orientação comercial para o mercado (P19).

A orientação técnica para a eficiência produtiva constitui a principal característica da sociedade moderna (Ellul, 1968), e essa orientação é determinante do modo convencional de produção (Illich, 1976). Para Ellul (1968), a eficiência técnica é o “*best one way*”, ou seja, a melhor forma de realizar uma atividade por interferência da razão instrumental. Por isso, a realização das atividades não é espontânea e pode ser entendida como uma forma de perda da liberdade humana, pois submete a ação à racionalização e ao saber fazer. Na contemporaneidade, persegue-se a eficiência técnica objetivando a produção máxima, aumento do consumo (consumismo), maximização do lucro e o crescimento econômico ilimitado.

Assim, cabe considerar possibilidades de orientações alternativas (e/ou complementares), tais como a convivencialidade (Illich, 1976). De acordo com Illich (1976), em uma sociedade convivencial os cidadãos participam na criação da vida social, e os valores éticos sobrepõem o valor técnico. Assim, não há submissão a técnicos especialistas haja vista que o acesso às ferramentas da comunidade é livre, na condição de não prejudicarem uma idêntica liberdade de acesso aos outros. Nesses termos, a convivencialidade oferece a possibilidade de exercer uma ação mais autônoma e mais criativa, com o auxílio de ferramentas menos controláveis pelos outros.

Análise similar pode ser feita quando se considera a forte associação entre a insatisfação e a orientação comercial mercadológica (P19). Como argumenta Vizeu (2009), nas relações exclusivamente mercantis predominam trocas impessoais, descompromissadas de vínculos sociais e fundamentadas na liquidação imediata de obrigações. Diante disso, uma alternativa a ser considerada refere-se à promoção das relações comunitárias com experimentações da troca-dádiva orientada para o estabelecimento do vínculo social (Vizeu, 2009).

Já no que diz respeito à satisfação, os resultados apontam forte associação com a orientação interorganizacional (P18) cooperativa. Sullivan et al. (2011) registraram essa possibilidade ao analisarem o caso da Indimedya, uma organização preocupada em se organizar em uma lógica resistente à competição, hostilidade e antagonismo dominantes no mundo dos negócios e que, alternativamente, procura estabelecer estratégias organizacionais colaborativas.

Lógica similar foi observada por Barcellos et al. (2017) ao investigarem a dinâmica organizacional do Circuito Fora do Eixo, um agrupamento de coletivos de produção cultural independente, fundamentado em relações colaborativas e solidárias. Nessa direção, o resultado do nosso estudo sugere que organizações que apresentam tal característica têm trabalhadores mais satisfeitos.

Por fim, a relação entre satisfação/insatisfação e as demais características organizacionais investigadas apresentou nível de associação médio e fraco. Apesar desses resultados serem significativos, julgamos conveniente manter precaução quanto a inferências específicas a respeito dessas variáveis.

### 5.1. LIMITES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Quanto às limitações do estudo, reconhecemos que o procedimento amostral delineado por adesão não permite inferências para a população e fica sujeito aos possíveis vieses amostrais, que podem ter influenciado respostas ao questionário. Vale ressaltar, porém, como observa Freitas et al. (2000, p. 106): “nenhuma amostra é perfeita; o que pode variar é o grau de erro ou viés”. Por isso, sugerimos a replicação deste estudo para levantamento de novas amostras.

Outra limitação refere-se ao instrumento de coleta de dados, especificamente às questões concernentes às características de organizações convencionais e alternativas. A escala quantitativa foi desenvolvida de forma exploratória exclusivamente para este estudo, visto que não foram encontrados instrumentos de mensuração desse tipo, anteriores a esta pesquisa. Assim, conforme observado nos procedimentos metodológicos, recorreremos à verificação da validade de face com pesquisadores na área.

Além disso, as restrições de tempo e recursos não permitiram verificar possibilidades de interpretações divergentes entre os respondentes. Estudos futuros que venham a utilizar abordagem similar deverão, além de testar empiricamente a validade das mensurações, oferecer explicações minuciosas acerca das características organizacionais, a fim de minimizar a divergência de interpretações por parte dos respondentes.

Reconhecemos também que as subjetividades envolvidas, principalmente em relação à avaliação da satisfação no trabalho, não podem ser capturadas em toda a sua complexidade por uma abordagem de pesquisa quantitativa. Em vista disso, é prudente admitir tal limitação e sugerir que estudos futuros façam avanços na direção de aprofundar qualitativamente investigações sobre satisfação em organizações convencionais e alternativas.

Com base nos resultados apresentados aqui, sugerimos ainda que estudos futuros se dediquem a aprofundar e reconhecer características distintivas entre organizações convencionais e alternativas, com particular ênfase às variáveis de orientação técnica, comercial e interorganizacional. Por último, consideramos complementar que estudos posteriores de SAT ampliem as investigações iniciadas aqui a respeito de sua associação com características organizacionais convencionais e alternativas.

## REFERÊNCIAS

- Adversi, L. G., & Seifert, R. E. (2022). Limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica em organizações alternativas: suficiência e convivencialidade. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 77–88. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200215>
- Almeida, D. M., Lopes, L. F. D., Costa, V. M. F., & Santos, R. C. T. D. (2018). Policiais Militares do Estado do RS: Relação entre Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1), 55-65. <http://doi.org/10.21118/apgs.v10i1.1366>

- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviço na era digital*. Boitempo Editorial.
- Arcidiacono, D., Avola, M., & Palidda, R. (2020). Call centres and job satisfaction in Italy: employment conditions and socio-biographical patterns. *International Review of Sociology*, 30(1), 118-141. <https://doi.org/10.1080/03906701.2020.1724363>
- Barker, A. (2017). Mediated conviviality and the urban social order: Reframing the Regulation of Public Space. *The British Journal Of Criminology*, 57(4), 848-866. <https://doi.org/10.1093/bjcr/azw029>
- Bates, C. (2018). Conviviality, disability and design in the city. *The Sociological Review*, 66(5), 984-999. <https://doi.org/10.1177/0038026118771291>
- Barcellos, R. M. R., & Dellagnelo, E. H. L. (2013). Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(1), 1-16. <http://doi.org/10.12712/rpca.v7i1.200>
- Barcellos, R. M. R., Dellagnelo, E. H. L., & Salles, H. K. (2014a). A Teoria Política do discurso como abordagem para o estudo das organizações de resistência: reflexões sobre o caso do Circuito Fora do Eixo. *Organizações & Sociedade*, 21(70), 405-424. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014000300004>
- Barcellos, R. M. R., Dellagnelo, E. H.L., & Salles, H. K. (2014b). Práticas organizacionais e o estabelecimento de lógicas de equivalência: o Circuito Fora do Eixo à luz da Teoria Política do discurso. *Revista de Administração*, 49(4), 684-697.
- Barcellos, R. M. R., Dellagnelo, E. H., & Salles, H. K. (2017). Reposicionando conceitos: a organização fora dos eixos. *Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 10-21. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170102>
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Camiz, S., & Gomes, G. C. (2016) Alternative methods to multiple correspondence analysis in reconstructing the relevant information in a BURT'S table. *Revista Pesquisa Operacional*, 36(1), 23-44. <https://doi.org/10.1590/0101-7438.2016.036.01.0023>
- Carlotto, S. M., & Câmara, G. S. (2008). Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho S20/23. *Revista de Psicologia da Universidade São Francisco*, 13(2), 203-210. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712008000200007>
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: an empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x>
- Chiesa, C. D., & Cavedon, N. R. (2015). Elementos anarquistas no cotidiano de uma organização contemporânea: o caso da Casa da Cultura Digital de Porto Alegre. *Revista Gestão.Org*, 13(1), 11-23.
- Costa, P. A., Seifert, R. E., Meira, F. B., & Hocayen-da-Silva, A. J. (2018). Provocações epistemológicas, teóricas e metodológicas a partir de experiências empíricas de organizações alternativas e contra hegemônicas. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 5(13), 477-495.
- Costa, P. S., Santos, N. C., Cunha, P., Cotter, J., & Sousa, N. (2013). The use of Multiple Correspondence Analysis to explore associations between categories of qualitative variables in healthy ageing. *Journal of Aging Research*, 2013, 302163. <https://doi.org/10.1155/2013/302163>

- Cruz, L. B., Alves, M. A., & Delbridge, R. (2017). Next steps in organizing alternatives to capitalism: Toward a relational research agenda. *M@n@gement*, 20(4), 322–335. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0322>
- Dejours, C. (2012). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In J-F. Chanlat (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 150-173). Atlas.
- Ellul, J. (1968). *A técnica e o desafio do século*. Paz e Terra.
- Faria, J. H. de, & Meneghetti, F. K. (2007). A instituição da violência nas relações de trabalho. In J. H. de Faria (coord.), *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais* (pp. 278-299). Atlas.
- Fávero, L.P., & Belfiori, P. (2017). *Manual de análise de dados*. Elsevier.
- Freitas, M. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa *survey*. *RAUSP Management Journal*, 35(3), 105-112.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Ideias & Letras.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: a theory*. Simon & Schuster.
- Guercini, S., & Ranfagni, S. (2016). Conviviality behavior in entrepreneurial communities and business networks. *Journal of Business Research*, 69(2), 770-776. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.013>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Illich, I. (1976). *A Convivialidade*. Sociedade Industrial Gráfica Telles da Silva.
- ISMA BR- International Stress Management Association no Brasil. (2011). *Seja feliz no trabalho*. <http://ismabr.blogspot.com/2011/10/seja-feliz-no-trabalho.html>
- Jackson, T. (2017). *Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow*. Routledge.
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2018). Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24-48. <https://doi.org/10.1177/0734371X16631605>
- Kvist, T., Voutilainen A., Mäntynen, R., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2014). The relationship between patients’ perceptions of care quality and three factors: nursing staff job satisfaction, organizational characteristics and patient age. *BMC Health Services Research*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-466>
- Latouche, S. (2009). *Pequeno tratado do decrescimento sereno*. Martins Fontes.
- Lima, A. J. L., Zille, L. P., & Soares, M. G. (2015). Um olhar sobre a satisfação no trabalho: estudo em organização multinacional do setor de usinagem no Estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento*, 16(3), 310-325. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3576>
- Lizarralde, I., & Tyl, B. (2018). A framework for the integration of the conviviality concept in the design process. *Journal of Cleaner Production*, 197, 1766-1777. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.108>

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. P. Dun-nete (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Rand McNally College Publishing Company.
- Machado-da-Silva, C., & Coser, C. (2006). Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 9-45. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400002>
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho da USP*, 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Martins, F. M. C., & Santos, E. G. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *Revista de Psicologia da Universidade São Francisco*, 11(2), 195-205. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712006000200008>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
- Mauss, M. (2001). *Ensaio sobre a dádiva*. Edições 70.
- Meira, F. B. (2011). Entre modelos e figuras: o problema da transição nas empresas assumidas por trabalhadores. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(2), 301 – 326. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21780>
- Misoczky, M. C. (2010). Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In M. Misoczky, R. Flores & J. Moraes (org.), *Organização e práxis libertadora* (pp. 13-57). Dacasa Editora.
- Misoczky, M. C., Flores, R. K., & Bohm, S. (2008). A práxis da resistência e a hegemonia da organização. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 181-194. <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10958>
- Paes de Paula, A. P. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e as burocracias flexíveis. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 127-144. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6431>
- Parker, S., & Parker, M. (2017). Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies. *Human Relations*, 70(11), 1366-1387. <https://doi.org/10.1177/0018726717696135>
- Parker, M., Fournier, V., & Reedy, P. (2007). *The dictionary of alternatives: Utopianism and organization*. Zed Books.
- Phillips, M., & Jeanes, E. (2018). What are the alternatives? Organizing for a socially and ecologically sustainable world. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 18(4), 695-708. <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/issue/Alternative%20organising.pdf#page=8>
- Polanyi, K. (2000). *A grande transformação: as origens de nossa época*. Campus.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações*. Fundação Getúlio Vargas.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Random House Business Books.



- Rodgers, D. M., Petersen, J., & Sanderson, J. (2016). Commemorating alternative organizations and marginalized spaces: The case of forgotten Finntowns. *Organization*, 23(1), 90-113. <https://doi.org/10.1177/1350508415605110>
- Rotschild-Whitt, J. (1979). The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models. *American Sociological Review*, 44(4), 509-527. <https://doi.org/10.2307/2094585>
- Schneiberg, M., King, M., & Smith, T. (2008). Social movements and organizational form: cooperative alternatives to corporations in the American insurance, dairy, and grain industries. *American Sociological Review*, 73(4), 635-667. <https://doi.org/10.1177/000312240807300406>
- Schumacher, E. F. (1981). *O negócio é ser pequeno: Um estudo de economia que leva em conta as pessoas* (4th edn). Zahar.
- Serva, M. (1993). O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 36-43. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000200005>
- Serva, M. (1997). Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 37(2), 18-30. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>
- Seifert, R. E., & Vizeu, F. (2015). Crescimento Organizacional: uma ideologia gerencial? *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 127-141. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015812>
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., & Dos-Santos, M. G. (2018). Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249-270. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>
- Smith, A. (2003). *A riqueza das nações*. Martins Fontes.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Souza, R. R., & Seifert, R. E. (2018). Understanding the Alternative of Not Growing for Small Mature Business. *Management Revue*, 29(4), 333-348. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-4-333>
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. Saraiva.
- Sullivan, S., Spicer, A., & Böhm, S. (2011). Becoming global (un)civil society: counter hegemonic struggle and the Indymedia network. *Globalizations*, 8(5), 707-71. <https://doi.org/10.1080/14747731.2011.617571>
- Vizeu, F. (2009). Contribuições da sociologia da dádiva aos estudos sobre organizações substantivas. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 409-427. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000300001>
- Vizeu, F., Seifert, R.E., & Hocayen-Da-Silva, A. J. (2015). Non-capitalist organizations in Latin America: lessons from the Brazilian Faxinal grassroot community. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(2), 369-389. <https://doi.org/10.1590/1679-395116997>
- Wanous, J., Reichers, A., & Hudy, M. (1997). Overall job satisfaction: how good are single item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Weber, M. (1982). *Ensaio de sociologia*. LTC.



- 
- BBR** You, S., Kim, A. Y., & Lim, S. A. (2016). Job satisfaction among secondary teachers in Korea. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 284–297. <https://doi.org/10.1177/1741143215587311>
- 703 Zafari, K., Allison, G., & Demangeot, C. (2015). Practising conviviality: social uses of ethnic cuisine in an Asian multicultural environment. *Journal of Consumer Marketing*, Emerald, 32(7), 564-575. <https://doi.org/10.1108/JCM-09-2014-1156>
- 

#### CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

**RES:** orientação da pesquisa e da construção do artigo, revisão, participação na escrita, coordenação do projeto e financiamento. **RAS:** aplicação da metodologia, condução da análise dos resultados e participação na escrita. **LGA:** participação na pesquisa e na escrita, estruturação das informações e edição.

#### AGRADECIMENTOS

Aos respondentes da pesquisa.

Aos revisores da Brazilian Business Review pelas contribuições ao texto.

#### FINANCIAMENTO

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES/DS (processo nº 1614729) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq (processo nº 433438/2018-5).


#### CONFORMIDADE COM PADRÕES ÉTICOS

Os autores declaram conformidade com Padrões Éticos.

#### CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não ter nenhum conflito de interesse.

#### EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

#### EDITOR ASSOCIADO

Bruno Felix 