

Identidade organizacional no terceiro setor: um estudo organizações não-governamentais de uma cidade mineira

(Área temática: Organização do terceiro setor)

AUTORES

LUIZ ALEX SILVA SARAIVA

Centro Universitário UNA e NUPECHS/FUNCESI

lassaraiva@uol.com.br

ANA CAROLINA OLIVEIRA DUARTE

FUNCESI - Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira

carol_oduarte@yahoo.com.br

YANA TORRES DE MAGALHÃES

PPGA/PUC-MG e FUNCESI

yanamagalhaes@hotmail.com

DAYSIA ANDRADE OLIVEIRA

FUNCESI - Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira

daysa.andrade@funcesi.br

Resumo

Neste trabalho o objetivo é identificar e analisar a identidade de organizações não-governamentais, com atenção particular a como se constrói a noção identitária e a como os voluntários percebem a imagem nesse tipo de organização. A estratégia metodológica adotada é do tipo qualitativa. Este estudo se baseia em dois estudos de caso, realizados em organizações do terceiro setor de uma cidade do interior de Minas Gerais. O universo da pesquisa foi composto por empregados e voluntários das duas organizações selecionadas, tendo integrado a amostra, no total, 23 entrevistados, selecionados pelo critério de amostragem não-probabilístico intencional. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas individuais em profundidade, do tipo semi-estruturadas, gravadas, e posteriormente transcritas integralmente. Este material foi tratado com base na técnica da análise de discurso. Os principais resultados mostram que, pelas particularidades do terceiro setor, a identidade organizacional é construída gradativamente ao longo do tempo, e que os indivíduos se identificam com a organização por meio de objetivos, crenças e valores compartilhados. Isso chama a atenção para as possibilidades de desenvolvimento de modelos de gestão mais ajustados ao terceiro setor e menos pautados pela visão empresarial.

Palavras-chave

Identidade. Terceiro Setor. Organizações não-governamentais.

Abstract

In this paper we deal with identification and analysis of identity of non-governmental organizations, focusing identity construction and how volunteers perceive image of these

organizations. We used qualitative, based on two case studies of third sector organizations in country of Minas Gerais state (Brazil). From the universe of employees and volunteers of the two organizations, we interviewed 23 individuals, selected by criterion of non-probabilistic intentional sample. Main results show that organizational identity is gradually built and that individuals identify themselves with organization through objectives, beliefs and shared values, what highlight possibilities of development of more adjusted management models to the third sector reality less compromised with business approach.

Keywords

Identity. Third Sector. Non-governmental organizations.

Introdução

O objetivo neste artigo é identificar e analisar a identidade de organizações sem fins lucrativos, com atenção particular a como se constrói a noção identitária e a como os empregados representam os processos de identificação e de imagem nesse tipo de organização. A escolha por essa temática se deve ao fato que, desde que Albert e Whetten (1985) publicaram um estudo clássico a respeito da identidade no contexto organizacional, têm se multiplicado as iniciativas no sentido de entender, afinal, o que é a organização, e como os indivíduos aderem (ou não) a esse projeto. Todavia, têm permanecido de fora de estudos com este escopo reflexões mais sobre as particularidades das organizações do terceiro setor, que provavelmente possuem questões identitárias particulares.

Na maior parte dos muitos estudos existentes sobre identidade neste setor, percebemos uma preocupação efetiva a respeito de analisar questões identitárias do que com a defesa dos supostos valores diferenciados das organizações não-governamentais e seus elementos (GOLDEN-BIDDLE; RAO, 2004; SARAIVA, 2006). Este trabalho se volta para a identidade nas organizações do Terceiro Setor, já que esse é um setor em expansão. 5% das organizações formais, no ano de 2002, pertenciam ao Terceiro Setor, sendo responsáveis por cerca de 1.541.920 assalariados, sendo o número de voluntários 13 vezes maior que os assalariados. Cerca de 1% das organizações são consideradas de grande porte, contando com 100 ou mais empregados, concentrando 60% dos assalariados do setor. Apenas 2.500 entidades contam com quase um milhão de trabalhadores assalariados (IBGE, 2004).

A principal característica constitutiva de uma organização sem fins lucrativos é seu fim de beneficiar a sociedade, sendo seu desempenho acompanhado no que se refere ao potencial de resultado das ações levadas a cabo no ambiente social. Tendo em vista a complexidade dos problemas sociais e a necessidade da comunidade, este estudo permite abranger diversas organizações que atuam em diferentes setores sociais, possibilitando discutir os tipos de identidade organizacional. Estudar a identidade de organizações sem fins lucrativos, portanto, é relevante ao esclarecer a influência desse elemento na dinâmica organizacional e sua relação com o desempenho e com o processo de formulação estratégica nas organizações.

Além desta introdução, o texto apresenta uma seção teórica sobre o terceiro setor e suas particularidades, seguido de duas seções teóricas sobre a identidade, uma voltada aos seus elementos fundamentais, e outra para sua aplicação no contexto organizacional. Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo, seguidos da análise de dados e das considerações finais

Terceiro setor – breves reflexões

O termo Terceiro Setor foi usado pela primeira vez por pesquisadores nos Estados Unidos na década de 1970, e foi adotado também pelos pesquisadores europeus a partir da década seguinte. Para eles, o termo combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a previsibilidade da burocracia (COELHO, 2000). Diz respeito a todas as instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem interesses públicos. Engloba um grupo bastante distinto de organizações, para as quais existem diversos nomes, como terceiro setor, organizações sem fins lucrativos, sociedade civil, setor voluntário, entidades filantrópicas, setor da caridade, entre outras denominações (THOMPSON, 1998).

Até 1948, tais organizações tinham como principal objetivo o atendimento aos hospitais, serviços para crianças e deficientes. Entretanto, sua atuação era criticada pela rivalidade entre as próprias instituições e pela incompetência na prestação desses serviços. A partir da Segunda Guerra Mundial, seu papel foi se reduzindo à medida que o Estado assumia hospitais e outros serviços, oferecendo-a com maior qualidade. No início dos anos 1960,

novas oportunidades e necessidade surgiram para que o Terceiro Setor prestasse serviços novamente (HUDSON, 1999).

O quadro de referência neoliberal hoje vivenciado, com crescimento econômico desordenado e a diminuição da participação do Estado nas políticas públicas, ocasionaram desequilíbrio social, gerando, a necessidade de pensar novas formas de iniciativas sociais. É nessa perspectiva que se coloca a questão dos modelos de gestão ajustados às organizações não-governamentais. Tais entidades mobilizam recursos governamentais e privados a fim de gerar impactos capazes de diminuir as diferenças sociais, e por isso espera-se que sejam geridas de maneira distinta das organizações empresariais (HUDSON, 1999).

A oferta de serviços prestados pelo Terceiro Setor é consequência da incapacidade do Estado em gerar, de forma independente, qualidade de vida para a população. Montaño (2003) acrescenta que se trata de um setor que não foi desenvolvido em falta do outro, mas em função do descaso com a questão social pelos governantes, a desoneração do capital e a auto-responsabilidade do cidadão e da comunidade.

A estratégia de atuação das organizações não-governamentais tem sido significativamente segmentada, com atuação específica em áreas como saúde, educação, habitação, cultura, meio ambiente, por exemplo (BAPTISTA; SARAIVA, 2005). De certa forma, reproduz-se o modelo empresarial de *core competences*, o qual se baseia em especialização em um grupo restrito de competências centrais do negócio. Trata-se da privatização do Estado, que não é pressionado a cumprir seu papel, cabendo a outros atores a assumirem sua função.

Além da questão da esfera de atuação, presencia-se no terceiro setor a proliferação de formas jurídicas, adotadas conforme as necessidades de tais organizações. Assim, de acordo com Fischer e Falconer (1998), podem ser encontradas organizações de grande porte e alta rentabilidade, que adotaram forma jurídica legal de fundações, para se protegerem contra as exigências fiscais e tributárias. Outro fenômeno é que se estabelecem com organizações do terceiro setor figuras jurídicas distintas, com obrigatoriedade legal diferenciada, o que só aumenta a necessidade de se compreender como os fenômenos identitários ocorrem nesse contexto (KOGA; ALVES, 2004).

Identidade – uma aproximação do conceito

Desde o Iluminismo, século XVIII, a pessoa era considerada um indivíduo único, com conhecimento e capacidade de ação. Cada pessoa teria uma identidade e esta seria a mesma desde o nascimento até o fim da vida de um indivíduo. Anos depois, foram estabelecidas novas bases para a redefinição do conceito, absorvendo aspectos sociais e relacionais. A identidade passou a ser entendida como um fenômeno social, e sua construção dar-se-ia por meio da interação entre o eu e a sociedade, com sentido de ser único, porém, com natureza reflexivas dos diversos grupos sociais (HALL, 2002).

De acordo com Berger e Luckmann (2005), a identidade encontra-se em relação dialética com a sociedade. Por um lado, a identidade seria formada, conservada ou remodelada por meio de processos sociais, que são determinados pela estrutura social. Por outro lado, reage sobre a estrutura social, procurando manter ou modificar. Todos os níveis, o individual, interpessoal, organizacional e societário estão sempre em interação. A relação de um nível para outro são complexos e interdependentes. O indivíduo se desenvolve e constrói a sua própria identidade em sua relação com outros indivíduos e, também, por sua inserção na organização que está inserido.

A construção da identidade se dá de forma evolutiva e reflexiva, de acordo com observações simultâneas, na maioria das vezes inconscientes. O indivíduo compara seu julgamento sobre si próprio com sua percepção em relação ao julgamento dos demais. Com o

aumento das relações com outros, esse processo se torna mais abrangente e diferenciado (ERIKSON, 1976). Um núcleo identitário se constitui como a fonte de coerência interna que caracteriza um ser que tem consciência de existência própria (FREITAS, 1999, p.40).

Segundo Dubbar (2005), seria na articulação da identidade para si e identidade para o outro que a pessoa se definiria. Lidando com a dualidade das identificações, as pessoas articulariam sentidos distintos de socialização. De acordo com Castells (1999), a identidade é um processo pelo qual se passa por uma construção de significados com base em atributo cultural, ou um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, os quais prevalecem sobre outras formas de significado. Isso, todavia, não significa que o indivíduo possa múltiplas identidades, como os teóricos pós-estruturalistas defendem. Existem múltiplas referências, é fato, mas que auxiliam o indivíduo a construir sua identidade no nível individual. Esta é menos flexível e socialmente definida do que muitos autores supõem.

Assumindo que a identidade que interessa à perspectiva da administração não pode ser definida pela organização a que está vinculado ou pelo trabalho executado pelo indivíduo, o foco deste trabalho se situa no nível pessoal. A identidade pessoal é um processo em construção definido pela relação entre as identidades assumidas e as visadas. Esse espaço entre as duas identidades processará as interações sociais e a participação dos outros na construção da própria identidade. Unidos pelo mesmo fundamento, os indivíduos procuram sua contextualização no tempo e no espaço, buscando assim fortalecer suas identidades. É um processo social dinâmico, em contínua evolução, que se constrói por semelhança e oposição (MACHADO, 2003).

No que diz respeito à semelhança e à oposição, Hall (2002) apresenta a identificação como um processo que influencia a identidade. É construído a partir do reconhecimento de uma origem, características ou ideais comuns, um processo de construção incompleta, permanentemente em curso. Esse conceito tem sua origem na psicanálise, descrevendo que no processo pelo qual se identifica com os outros é tanto pela ausência, diferença ou pela similaridade. O ato de se identificar é mais do que reconhecer no outro uma semelhança, mas um movimento na direção do outro, uma transformação: um desejo de ser, de moldar um aspecto que foi assumido como modelo. A identificação não se estabelece de forma racional, mas como um reflexo de um laço emocional com outro indivíduo (WOODWARD, 2000).

Como Pagès et al. (1987) defendem que o objeto de identificação não necessariamente precisa ser uma pessoa, podendo ser uma ideologia, entidade impessoal, crença que venha substituir o eu ideal dos participantes, pode-se perceber no âmbito organizacional iniciativas de valorização da expressão emocional no trabalho como valores, crenças, ideais, modelos e heróis (MACHADO, 2003). Nos domínios da organização, a identificação do indivíduo pode se dar de duas maneiras: o primeiro seria a identificação por afinidade, quando existe o reconhecimento por parte do indivíduo de valores e crenças semelhantes aos deles; o segundo a identificação por emulação, ocorre quando existe o ato de fazer o mesmo, igual à organização, absorvendo suas crenças e valores. Existe uma ligação entre os dois fenômenos, pois antes de identificar-se (reconhecer no outro uma semelhança que o indivíduo julga possuir) o indivíduo necessita identificar (reconhecer algo em alguém).

O conceito de identificação trata a identidade de maneira relacional, como um processo em constante transformação e não como algo acabado e ao longo deste processo, podendo a identificação ser semelhante ou divergente (HALL, 2002). Cuche (1999) complementa que a identidade pode surgir pela oposição, pelo contraste entre os indivíduos.

Identidade nas organizações

Desde meados da década de 1980, o conceito de identidade organizacional inaugurou um campo de estudo, em função da diversidade teórica, multiplicidade de atores, fatores

internos e externos que influenciam. Existem duas grandes vertentes nas abordagens sobre identidade organizacional: a dimensão objetiva, onde se encontram presentes critérios estruturais de análise, sendo a identidade tida como algo reificado, externo ao indivíduo, algo em que as organizações possuem – portanto, uma variável; e a dimensão subjetiva, em que a identidade é vista como um processo de construção social que resulta na percepção dos indivíduos sobre os atributos centrais e duradouros da organização (CUCHE, 1999) – algo, portanto, fora da possibilidade de controle da organização.

A identidade organizacional influencia “não apenas como os membros definem a si próprios, mas também sua interpretação de temas e papéis, respostas a problemas, e sentimentos a respeito de respostas” (GOLDEN-BIDDLE; RAO, 2004, p.315). Apresenta-se como um meio por onde os membros da organização dão sentido ao que fazem, sendo construída dia após dia com a internalização das crenças e regras de cada organização. Dentro das organizações, as pessoas constroem o significado de suas ações com base na intermediação da identidade. Albert e Whetten (1985) sustentam que a identidade organizacional diz respeito ao que é central, duradouro e distintivo na organização:

- Central: Refere-se a algo essencial, de acordo com um ponto de vista específico, legítimo em termos organizacionais, que confere importância a algumas características em detrimento de outras. Não há, assim, qualquer tipo de lista universal de aspectos centrais da organização, uma vez que isso depende do que é importante para aquele contexto organizacional.
- Distintivo: Diz respeito a elementos que tornam a organização única. Como o que é central para uma entidade também o pode ser em outro caso, o que é distintivo complementa o aspecto anterior fornecendo uma fonte de diferenciação em relação a outras organizações.
- Duradouro: Circunscreve-se aos aspectos temporais relacionados à perpetuidade tanto dos traços centrais quanto dos distintivos da identidade organizacional. A estabilidade, implícita nesse elemento, cria nos indivíduos um nível de certeza sobre as práticas da organização, que confere horizontes historicamente definidos para as suas ações.

A identidade organizacional é um aspecto simbolicamente enraizado de fazer sentido, de perceber(se) em uma dada organização. A identidade é afetada pela cultura organizacional e por outros sistemas de significado com os quais ela interage. Machado (2003) afirma que a cultura provê o material simbólico com o qual as imagens são comunicadas e construídas. A identidade organizacional pode sofrer influências externas, o que leva a que qualquer deterioração da imagem pode apresentar um risco à identidade organizacional uma vez que ela orienta a ação dos indivíduos e é construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações.

As identificações por parte do indivíduo na organização estão vinculadas ao trabalho que realiza e ao contexto amplo em que atua. Para Toledo e Bulgacov (2003) a identidade do trabalho é formada precocemente através da identificação com modelos adultos ou através da inserção concreta no mundo do trabalho. Para o indivíduo, o trabalho é uma fonte de grande importância para sua referência, é uma relação que vai além da necessidade econômica de sobrevivência material, confere também uma satisfação ao ideal de ego e preenche a necessidade de fazer algo bem feito, de deixar sua marca, de registrar sua importância no mundo.

Nesse quadro, as relações de poder e de trabalho influenciam a construção das identidades dos indivíduos. Ambientes com estrutura hierárquica rígida tendem os indivíduos a se diferenciarem de seus inferiores e se identificarem com seus superiores, reduzindo a distância social. A identidade no trabalho constitui assim fator importante no processo

motivacional, que concorre para a construção da auto-estima positiva. Não somente a realização do trabalho pode ser positivamente afetada, mas também a esfera organizacional, resultando em formas de trabalho mais criativas (MACHADO, 2003).

No que diz respeito especificamente ao terceiro setor, a construção identitária é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado da organização, que se baseia no objetivo, valores e crenças consideradas importantes. Hall (2002) destaca que a identificação é construída juntamente com o reconhecimento de objetivos, origens e características comuns. Embora as organizações do terceiro setor criem empregos e produzam bens ou serviços, desempenhando eventualmente funções capitalistas, seu aspecto principal é seu caráter social. Seus objetivos estão relacionados à promoção de ações junto à sociedade, a identificação do indivíduo com a organização acontece quando o indivíduo reconhece valores na organização semelhantes aos dele. Pode-se entender que essa identidade representa uma diferenciação entre a identidade de organizações dos outros setores, pois é voltada para os apelos por uma sociedade mais igualitária.

Metodologia

De acordo com as características do tema proposto e natureza dos objetivos, a pesquisa é descritiva de abordagem qualitativa, pois o pesquisador está preocupado com o processo, e não simplesmente com os resultados e o produto. O método utilizado foi o estudo de multicasos, por possibilitar a profundidade necessária à compreensão do fenômeno pesquisado. Segundo Yin (2005) o estudo de caso permite uma investigação holística e significativa dos acontecimentos da vida real, como ciclos de vida individual, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação dos setores econômicos.

O universo compreende todos os indivíduos ligados a organizações sem fins lucrativos da cidade de Itabira, cidade do estado de Minas Gerais, como gestores, empregados e voluntários. Os dois casos analisados foram: o Conselho Municipal do Bem Estar do Menor de Itabira (Combem) e a Associação de pais e amigos dos excepcionais de Itabira (Apae), que constituíram os casos analisados. O Combem, fundado em 1974, tem como objetivo principal atender gratuitamente crianças, adolescentes e jovens mais carentes, adotando programas educativos, recreativos, de alimentação, cursos de iniciação profissional, reforço e acompanhamento escolar, esporte, lazer, música e teatro. A Apae de Itabira, fundada em 1973, é uma instituição filantrópica cujo objetivo é prestar serviços às pessoas portadoras de necessidades especiais. Essas organizações foram escolhidas pela facilidade de acesso e pela sua importância no cenário local do terceiro setor.

A amostra é do tipo não-probabilística intencional, constituída pela separação de elementos da população-alvo, o qual exige conhecimento dessa população. A amostra foi composta por 23 entrevistados, sendo 12 da Apae e 11 do Combem. No Combem os sujeitos de pesquisa foram: 02 dirigentes da entidade; 06 professores; 01 assistente social e 02 empregados. Os sujeitos de pesquisa da Apae foram 02 dirigentes da entidade; 06 professores e 04 empregados. Quanto aos critérios de seleção dos sujeitos, foram selecionados para entrevista profissionais de áreas distintas, com cargos, tempo de serviço, e locais de trabalho diferentes. A opção pela diversidade foi por acreditar-se que com isso era possível perceber com mais relevância a cultura da organização. Cabe ainda como observação metodológica o fato de que propositalmente se excluiu os voluntários da composição do perfil dos sujeitos, em virtude de sua participação no cotidiano da organização ser eventual e não tão efetiva quanto a dos empregados e gestores (TEODÓSIO et al., 2006).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos e crenças, a relatar

características pessoais e experiências passadas. Para tanto foi usado em roteiro semi-estruturado de entrevistas, com os seguintes blocos temáticos: trajetória individual e profissional, história da organização e identidade, comportamento organizacional e individual, práticas de gestão e futuro das organizações. Os dados foram tratados por meio da análise francesa do discurso, um conjunto estruturado de técnicas para o tratamento das estratégias discursivas de persuasão ideológica usadas pelos indivíduos, sejam elas explícitas, implícitas ou silenciadas (FIORIN, 2003), associando-os, sempre que possível, à teoria existente sobre o assunto em pauta. A análise dos dados deste estudo não é metodologicamente passível de generalização. Sua validade, assim, restringe-se aos depoimentos colhidos. Analiticamente, contudo, há possibilidades de transposições para outros contextos organizacionais, conforme as similaridades eventualmente encontradas em outras situações.

Análise de dados

A análise dos dados foi dividida em quatro blocos de forma a atender cada um dos objetivos específicos: verificar como a identidade é construída nas organizações, descobrir a identificação dos empregados com a organização, identificar o relacionamento entre os empregados e por fim, verificar como a imagem da organização é percebida pelos voluntários.

A construção identitária

A identidade nas organizações analisadas foi construída gradativamente, em um processo em que representações de momentos passados adquirem grande importância, pois reforçam categorizações e sustentam significados para os diversos fatos. Ao narrar a identidade, os entrevistados procuraram contar como eles pensavam a organização no passado, como exemplificado nos fragmentos discursivos (01) e (02):

(01) Passa um filme na minha cabeça, realmente foram tempos muitos difíceis, desde quando nós começamos, [...] nós não tínhamos escola, nós não tínhamos material, nós não tínhamos pessoal suficiente, nós não tínhamos conhecimento, sabe? Mas para suprir tudo isso nós tínhamos muita boa vontade, muita garra e muita sede de aprender. (Entrevista 3 - Apae)

(02) Tem 27 anos que eu trabalho aqui. Todo esse tempo eu sempre trabalhei aqui. Eu entrei pra trabalhar aqui dois meses antes da escola abrir as portas, para receber os alunos, e eu acredito que a minha missão não tenha acabado porque estou aqui até hoje. (Entrevista 4 - Apae)

Os fragmentos discursivos (01) e (02) explicitam a identificação com a organização ao longo do tempo. Quando os entrevistados explicitamente colocam que “passa um filme na minha cabeça” e “todo esse tempo que trabalhei aqui”, demonstram que a lembrança está vinculada à sua participação na organização, contribuindo para a construção de sua própria identidade, neste momento ainda não revelada. Existe um sentimento de participação e realização ao longo do tempo (conforme a seleção lexical explícita “tem 27 anos que eu trabalho aqui. Todo esse tempo eu sempre trabalhei aqui” do fragmento discursivo 02), o que corrobora os argumentos de Machado (2003), de que quanto maior tempo na organização, maior será sua influência sobre a identidade do indivíduo.

No fragmento discursivo (02) é possível ainda perceber representações a respeito de como foi constituída a organização. Nos trechos em que o entrevistado relata que “foram tempos muitos difíceis” e “mas para suprir tudo isso nós tínhamos muita boa vontade, muita garra e muita sede de aprender” percebe-se na forma de implícito subentendido uma mudança na organização, que hoje é diferente de quando começou. Subentende-se de forma pressuposta, no trecho 03, quando o empregado explicitamente relata que “acredito que minha missão não tenha acabado” um indicador de motivação, pois apesar de tanto tempo de serviços prestados, o entrevistado ainda sente que a organização necessita de sua atuação.

Outras narrativas mostram, nas duas organizações abordadas, suas mudanças ao longo do tempo e a participação dos entrevistados no processo:

(03) Houve um tempo que [a organização] estava mudando sim, mas agora não. [As coisas aqui estão] mudando também, em função das mudanças que estão ocorrendo. (Entrevista 4 - Combem)

(04) A organização cresceu, aumentou o número de alunos. Antigamente, quando eu trabalhei aqui de carteira assinada, só funcionava um turno, só tinha um ônibus, agora tem 3 ônibus. Tem outro turno também, e aumentou o número de alunos e... atualmente tem mais eventos aqui. A organização cresceu, mudou, está socializando muitos alunos. (Entrevista 5 - Apae)

Os fragmentos discursivos (03) e (04) são explícitos quanto às mudanças pelas quais passaram as organizações. Seleções lexicais como “[As coisas aqui estão] mudando também, em função das mudanças que estão ocorrendo” e “A organização cresceu, mudou, está socializando muitos alunos” denotam expansão e metamorfoses organizacionais. As implicações deste processo, conforme Gioia et al. (2004) e Hatch e Schultz (2004), afetam a identidade que os indivíduos têm em relação à organização, já que foram atores no processo de mudanças.

A construção da identidade também envolve o futuro, o que reforça os argumentos de Albert e Whetten (1985) a respeito do aspecto duradouro que compõe a identidade organizacional. Nos trechos (05) e (06) percebe-se o interesse dos indivíduos em continuar na organização:

(05) Quero trabalhar na área da educação. Eu estou formando agora, pretendo conciliar e continuar trabalhando aqui. (Entrevista 6 - Combem)

(06) Meu projeto é continuar trabalhando aqui e também quero muito me formar como técnico em informática. (Entrevista 7 - Combem)

Nos fragmentos discursivos (05) e (06), os entrevistados representam o futuro a partir da perspectiva de continuidade na organização não-governamental a que se vinculam hoje. No caso do excerto do discurso (05), existe uma vinculação explícita entre o projeto de futuro, que inclui a formação superior, e a idéia de aprimoramento das atividades executadas na organização em que trabalha. O implícito subentendido nos discursos é que se trata de uma perspectiva de continuidade na organização, de permanência de vínculo – também identitário – o aspecto duradouro proposto por Albert e Whetten (1985).

Outra referência importante na construção da identidade nessas organizações é a questão da trajetória profissional, como descrito nos relatos (07), (08), (09) e (10). Conforme

Machado (2003), quanto maior for o nível hierárquico na organização, maior é a identificação do indivíduo, o que não significa necessariamente que ele é identitariamente “assimilado” pela organização. Todavia, é provável que a permanência signifique também identificação com aquele contexto organizacional específico em que se permanece.

(07) Fiquei 11 anos e 9 meses como coordenadora da creche e hoje sou coordenadora pedagógica geral. (Entrevista 1- Combem)

(08) Tem 22 anos que trabalho aqui e nesses anos já fui instrutora de atividades, trabalhei no plantão pedagógico e na creche e agora dou apoio a A e B e fico com a parte de atendimento ao público. (Entrevista 4 - Combem)

(09) Iniciei na entidade como auxiliar de escritório, depois passei para instrutora de atividades. Depois eu passei para coordenadora de menores com trabalhos de engraxate, jornaleiros, mensageiros e estacionamento de rotativos, agora sou coordenadora da Creche. (Entrevista 6 - Combem)

(10) Nesse tempo que já passei eu fui professora, eu fui diretora, eu fui vice e hoje eu sou pedagoga. (Entrevista 4 - Apae)

Estes fragmentos discursivos, ao explicitarem a trajetória profissional ascendente dos entrevistados nas organizações, sugerem que a permanência em um dado ambiente organizacional é influenciada também pela perspectiva de valorização, manifesta pela ascensão hierárquica. Pagès et al. (1987) defendem que a ascensão profissional leva os indivíduos a se identificarem com a organização, o que leva a crer que baixos níveis de mobilidade vertical implicam rotatividade entre os empregados de organizações não-governamentais. Fica uma questão: será a rotatividade verificada entre muitos dos voluntários devido à ausência de perspectivas de progressão e de recompensas formalizadas?

Identidade e identificação

Como identificado em Golden-Biddle a Rao (2004), pode-se perceber que há identificação nas duas organizações estudadas, um sentimento de pertencimento.

(11) O que me liga à organização? Só o fato de estar aqui. Eu me identifico com o trabalho do Combem, com o objetivo, gosto de trabalhar nesta área. (Entrevista 4 - Combem)

(12) eu gosto muito daqui, me sinto útil. E a gente aprende muita coisa, adquire uma bagagem muito boa. Tenho muita coisa a oferecer, me considero muito útil. Identifico-me com o objetivo da organização. (Entrevista 5 - Combem)

(13) Eu gosto muito de trabalhar aqui, eu amo o trabalho que eu faço, me sinto útil aqui. (Entrevista 1 - Apae)

Na medida em que os empregados explicitamente afirmam se identificar com a organização e com o trabalho por eles realizado, como ocorre nos depoimentos (11), (12) e

(13), reconhecer-se como parte da organização é uma forma de manifestação da identidade organizacional. Todavia, como já discutido, o foco identitário é sempre individual, e, posteriormente pode ser estendido à organização. Os depoimentos (12) e (13), por exemplo, manifestam explicitamente que existe um senso de utilidade dos empregados ao exercer sua função. Os entrevistados sentem que colaboram para a organização em que atuam e, por serem estas organizações do terceiro setor, é possível afirmar que sentem que contribuem para a comunidade, daí a noção de utilidade. Assim, é por, individualmente terem uma identidade altruísta, por exemplo, que os indivíduos podem, a partir do referencial comunitário, estender essa noção à organização.

A identificação com a organização foi constatada, o que gera, em alguns casos, despersonalização do indivíduo, uma vez que outras referências que não o trabalho têm uma influência pequena em relação à exercida pelas atividades profissionais. Some-se a isso o senso do cumprimento de um dever, e se estabelecem condições para que se considere a organização a sua “casa”:

(14) eu adoro esse lugar aqui, eu amo, é minha segunda casa. Eu sei que adoro, eu amo esse lugar aqui de paixão. (Entrevista 6 - Combem)

(15) Eu assim particularmente, quando eu vim trabalhar aqui, eu sempre falo pra minhas colegas que é... não só aqui, mas eu acho que em todo lugar em todo local de trabalho, nós temos que entender como nossa casa... assim como uma família. Então eu sempre falo isso aqui que considero aqui como se fosse minha segunda casa. (Entrevista 1 - Apae)

O fragmento discursivo (15) é explícito quanto à racionalidade do entrevistado ao considerar o ambiente profissional como casa. Entretanto, ao contrário do que é explicitado no fragmento discursivo (14), que denota a associação da organização à sua casa (“eu adoro esse lugar aqui, eu amo”) por questões afetivas, o fragmento discursivo (15) apresenta um implícito pressuposto de que isso se deve a uma racionalidade no sentido de maior camaradagem, tal como uma família (seleção lexical “não só aqui, mas eu acho que em todo lugar em todo local de trabalho, *nós temos que entender* como nossa casa”). A afetividade também dá margem a outras possibilidades de identificação com a organização:

(16) cada um tem uma missão. Penso que enquanto eu estiver aqui vou vestir a camisa da entidade, como se diz, eu visto literalmente. Eu penso que enquanto a pessoa estiver aqui que ela deve fazer seu trabalho da maneira que puder. Sabe, quanto ao tempo que eu vou ficar aqui, só Deus sabe, o futuro a Deus compete, mas enquanto eu tiver aqui, eu tenho o firme propósito de fazer o meu trabalho da melhor maneira que eu puder e defender a entidade e o nosso trabalho até o fim. Mas é porque eu gosto do que eu faço, eu amo os meninos, eu gosto desse carinho. (Entrevista 4 - Apae)

No depoimento (16) pode-se perceber que há uma valorização da expressão emocional no trabalho. No processo de identificação, as emoções estão presentes, a valorização pode ser percebida por meio da seleção lexical “eu gosto do que eu faço, eu amo os meninos, eu gosto desse carinho”. O entrevistado, por valorizar o serviço prestado pela organização, diz que o trabalho deve ser feito da melhor maneira possível, o que não deixa de ser uma expressão de consciência de sua contribuição profissional para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nos depoimentos (17) e (18) pode-se observar que, ao utilizar o léxico “família” para representar a organização, o indivíduo demonstra por onde se estabelece o laço de identificação para com esta entidade, tendo ela se constituído, nos termos de Berger e Luckmann (2005), uma fonte de socialização secundária.

(17) Vejo aqui uma relação muito boa. Eu falo que aqui é como uma grande família, porque olha só: eu sou filhote. Eu e o X, a gente é filhote. (Entrevista 3 - Combem)

(18) Gosto daqui sim, é muito bom. Para mim é como se fosse uma família, sabe? (Entrevista 7 - Combem)

O laço afetivo de identificação, manifestado explicitamente no léxico “família”, a coloca enquanto forma idealizada de segurança e afiliação. Há um implícito subentendido nestes depoimentos de que, por ser um ambiente “muito bom”, de “relação muito boa”, respectivamente nos excertos discursivos (17) e (18), os indivíduos à organização se identificam como uma grande família.

Como a constituição da identidade tem como um dos pontos de referência a interação entre os indivíduos, é importante salientar o relacionamento entre as pessoas para a compreensão da identidade organizacional. Em organizações não-governamentais, que se baseiam na noção de solidariedade, é de esperar que os relacionamentos interpessoais apresentem forte influência sobre a identidade:

(19) A gente tem aqui um relacionamento de amizade. É amizade. (Entrevista 5 - Combem)

(20) Graças a Deus a nossa relação é muito boa, nós temos aqui muita amizade um com o outro aqui na Apae . Em uma escola regular não é assim, não tem tanto contato físico um com o outro, abraço e beijo de carinho com respeito. Você não vê isso lá fora e aqui nós temos tanto com os alunos quanto com os empregados. (Entrevista 5 - Apae)

A julgar pelo que é explicitado nos excertos discursivos (19) e (20), o relacionamento interpessoal é afetivo. É interessante pontuar que no caso no depoimento (19), o discurso silencia sobre o quanto se estende o “relacionamento de amizade” aos usuários dos serviços da organização. Um implícito pressuposto é que tais relações dizem respeito apenas aos empregados. No caso do discurso (20), possivelmente por se tratar de uma organização voltada ao atendimento de portadores de necessidades especiais, a afetuosidade, explícita por meio das seleções lexicais “contato físico”, “abraço”, “beijo de carinho”, é parte da rotina. O entrevistado percebe a exceção ao explicitar que “em uma escola regular não é assim”.

Quanto aos valores e crenças partilhados pelos membros de organizações não-governamentais e presentes no cotidiano, os entrevistados colocam que:

(21) acho o principal valor é a solidariedade. Eu sou aquela assistente social que não gosta de ficar atrás de mesa, eu sou aquela que gosto de ajudar, que corro atrás. Eu chego na creche e quero carregar os meninos, acordo todos eles e fico um pouco com cada um. (Entrevista 5 - Combem)

(22) Valores humanos mesmo. Aqui existe muito respeito, sabe a gente respeito muito as crianças, respeita o limite de cada um. A gente trabalha muito esses valores com as crianças, sabe? De serem justos um com outro, solidários, serem amigos sabe? (Entrevista 4 - Apae)

Os valores explicitados nos fragmentos discursivos (21) e (22), “solidariedade”, “valores humanos”, “respeito”, “justiça”, “amizade”, normalmente são associados ao terceiro setor (SARAIVA, 2006), e, conforme os depoimentos, parecem referências para o processo de identificação dos entrevistados para com a organização, adquirindo uma espécie de lógica de ação em comum aos demais membros daqueles contextos específicos.

Imagem e identidade organizacionais

A imagem da organização, um outro processo pelo qual se pode chegar à identidade organizacional, pode ser percebida por meio das pessoas que interagem na organização, e das representações que fazem a respeito desta entidade.

(23) Eu acho muito importante o trabalho do Combem para a cidade. Tem muitos anos que esse trabalho vem sendo desenvolvido. Acho que a comunidade ganha muito com isso. Essas crianças aqui dentro são tratadas com muito amor. (Entrevista 7 - Combem)

(24) Acho que a sociedade deveria valorizar mais a entidade, que merece ser mais reconhecida. Contribui e muito para a cidade e há muito tempo, 33 anos. Presta um tipo de trabalho para a comunidade que só é feito aqui. (Entrevista 3 - Combem)

(25) A Apae é uma escola muito importante que precisa da nossa ajuda, seus alunos precisam da nossa ajuda. É uma escola que tem bons profissionais, profissionais que se preocupam com o ser humano. É uma escola que procura cada dia mais ser vista lá fora. Eles lutam pra que não haja tanto preconceito com as crianças, para que as pessoas não sintam dó deles, que os respeitem mesmo. Que os trate com carinho. (Entrevista 3 - Apae)

Por meio dos trechos (23), (24) e (25) é possível perceber que existe uma relação entre a imagem organizacional e a identidade da organização. A imagem é construída a partir das projeções dos envolvidos, possibilitando identificação com estas representações (ALVESSON, 1990) com a organização. Nesses depoimentos percebe-se como os entrevistados enxergam as organizações, acreditando possuir uma grande importância e contribuição para a sociedade. Destaca-se nos depoimentos o caráter duradouro e o aspecto social das organizações. No trecho (24) pode-se perceber também explicitamente que existe um caráter de exclusividade, conforme a seleção lexical “presta um tipo de trabalho para a comunidade que só é feito aqui”, do que se subentende que se trata de uma organização do terceiro setor diferente das demais.

Resgatando o conceito de Albert e Whetten (1985) quanto à identidade ser caracterizada por aspectos centrais, distintos e duráveis, identificou-se que o altruísmo é o elemento central em ambas as organizações analisadas. Elas se distinguem uma da outra pelo seu foco (estudantes carentes ou portadores de necessidades especiais), e apresentam a

durabilidade ligada ao comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais, uma vez que se dedicam às suas causas, respectivamente, há 34 e 33 anos.

Considerações finais

O objetivo neste artigo foi o de identificar e analisar a identidade de organizações sem fins lucrativos, com atenção particular a como se constrói a noção identitária e a como os empregados representam os processos de identificação e de imagem nesse tipo de organização, o que foi feito mediante a condução de um estudo qualitativo baseado em 23 entrevistas semi-estruturadas junto a profissionais atuantes em duas organizações do terceiro setor de uma cidade do interior de Minas Gerais.

Quanto à construção da identidade nas organizações pesquisadas foi identificado que a identidade, tanto individual quanto coletiva, é construída gradativamente nas relações cotidianas, é um processo de continua transformação, e que se consolida ao longo do tempo. À medida que ocorre o processo de socialização secundária, os indivíduos incorporam determinadas maneiras de pensar e agir, ativando uma identidade de orientação coletiva. Este processo não ocorre de maneira a submeter à identidade individual parâmetros adequados sob o ponto de vista da empresa, pelo contrário; é só porque o indivíduo consegue perceber-se diferente dos demais indivíduos e grupos sociais com os quais ele se relaciona, que permite que a organização e sua dinâmica se tornem pontos de referência identitária. O processo de constituição da identidade organizacional passa pela coesão em torno dos objetivos das organizações, que se mantêm os mesmos, ainda que as organizações tenham se modificado significativamente desde a sua fundação.

Quanto à identificação, os principais resultados demonstraram que os indivíduos se tornam conscientes dos objetivos que se pretende atingir em tais organizações, e com eles se identificam. Este sentimento de pertencimento, contudo, passa pelos significados individualmente atribuídos e de relevância para os próprios indivíduos, como o sentimento de utilidade à sociedade, de socialização pela afetividade e de aproximação afetiva e emocional entre os profissionais pelos objetivos comuns. Quanto à imagem das organizações percebem-se semelhanças nas representações, como organizações que fazem o bem para seus públicos específicos, sendo, na visão dos entrevistados, de grande importância e contribuição para a sociedade local.

Os dados permitem afirmar que o altruísmo é o elemento central em ambas as organizações analisadas. Elas se distinguem uma da outra pelo seu foco (estudantes carentes ou portadores de necessidades especiais), e apresentam a durabilidade ligada ao comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais, uma vez que se dedicam às suas causas, respectivamente, há 34 e 33 anos. Todavia, não se deve perder de vista que se tratam de organizações não-governamentais inseridas em um contexto capitalista, o que faz com que muitos dos seus princípios tenham de ser colocados em xeque em virtude da necessidade de competição e sobrevivência postas neste sistema. O desenvolvimento de modelos de gestão ajustados aos princípios do terceiro setor ainda permanece uma possibilidade, considerando a adoção indiscriminada de ferramentas capitalistas de gestão, como o marketing e a gestão financeira. Nesse sentido, este estudo reveste-se de relevância à medida que se volta para descobrir o constitui, de fato, uma organização não-governamental.

Referências

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1985. v.7.

- ALVESSON, M. Organization: From substance to image? *Organization studies*, Berlin, v.11, n.3, p.373-394, 1990.
- BAPTISTA, R. D. G. S.; SARAIVA, L. A. S. As (novas) práticas pós-privatização de atuação comunitária em seis empresas do setor siderúrgico brasileiro. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v.12, n.1, p.1-17, jan./mar. 2005.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 25.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- CASTELLS, M. *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COELHO, S. C. T. *Terceiro setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac, 2000.
- CUCHE, D. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: Edusa, 1999.
- DUBBAR, C. *A Socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005
- ERIKSON, E. *Identidade, juventude e crise*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. 7.ed. São Paulo: Ática, 2003.
- FREITAS, M. *Cultura organizacional: Identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image and adaptative instability. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. (Ed.). *Organizational identity: A reader*. Oxford: Oxford university press, 2004.
- GOLDEN-BIDDLE, K.; RAO, H. Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. (Ed.). *Organizational identity: A reader*. Oxford: Oxford university press, 2004.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 7.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. In: *Organizational identity: A reader*. Oxford: Oxford university press, 2004.
- HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. 2.ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- KOGA, N. M.; ALVES, M. A. Termos de parceria: Um estudo exploratório sobre o novo tipo de contrato entre Estado e organizações sem fins lucrativos. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, I, 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: Perspectivas de análise. *Revista de administração contemporânea*, Curitiba, v.6, edição especial, p.51-73, 2003.

MONTAÑO, C. *Terceiro setor e questão social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2003.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

SARAIVA, L. A. S. Além do senso comum sobre o terceiro setor: Uma provocação. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Org.). *Terceiro setor: Dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S.; PENNA, R. P. M.; VENEROSO, R. S. Nada de novo no *front*: Caminhos e descaminhos do voluntariado e do capital social como formas de ativismo comunitário. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Org.). *Terceiro setor: Dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

THOMPSON, E. P. *Costumes em comum: Estudos sobre a cultura tradicional*. São Paulo: Companhia da Letras, 1998.

TOLEDO, S.; BULGACOV, Y. Cultura organizacional e identidade: Implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos *trainees* em uma organização multinacional. In: ENCONTRO ANUAL da ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: Uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. (Org.) *Identidade e diferença: A perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e método*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.