

Questões identitárias no terceiro setor: estudo de dois casos

**Luiz Alex Silva Saraiva^a, Ana Carolina Oliveira Duarte^b, Yana Torres de Magalhães^c,
Daysa Andrade Oliveira^d**

^a Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

saraiva@face.ufmg.br

^b Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Itabira. Funcionária da Vale.

carol_oduarte@yahoo.com.br

^c Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professora da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Itabira.

yana.magalhaes@funcesi.br

^d Mestre em Geografia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Itabira.

daysa.andrade@funcesi.br

Palavras-chave:

Identidade
organizacional;
Imagem organizacional;
Terceiro Setor.

Resumo Neste artigo o objetivo é identificar e analisar questões identitárias de organizações não-governamentais, com atenção particular a como se constrói a noção de identidade e a como os empregados percebem a imagem desse tipo de organização. A metodologia se baseou em uma abordagem qualitativa, construída a partir da análise dos casos de duas organizações do terceiro setor de uma cidade do interior de Minas Gerais, em que foram abordados por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade 23 sujeitos. Os principais resultados mostram que a identidade organizacional é construída de forma gradativa, identificando-se os indivíduos com a organização por meio de objetivos, crenças e valores partilhados, o que se desdobra em uma imagem organizacional comprometida com a sociedade. Os dados chamam a atenção para as possibilidades de desenvolvimento de modelos de gestão menos pautados pela visão empresarial, e mais ajustados ao terceiro setor.

Key words:

Organizational identity;
organizational image;
Third sector.

Abstract

In this paper our goal is to analyze identity aspects of non governmental organizations, focusing on how identity notion is constructed and how employees perceive the image of this kind of organization. Methodology is based in a qualitative approach, built from a two case studies analysis of third sector organizations from a city in the country of Minas Gerais state, Brazil. Our universe was composed by employees of these two organizations. Through an intentional non-probabilistic sample, we had a sample of 23 selected subjects. Main results show that, because third sector particularities, organizational identity is built step by step, and the individuals identify themselves with organization through shared goals, beliefs and values, what results in an organizational image committed to the society. Data highlight development possibilities of management models less influenced by business vision, and more adjusted to third sector.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo neste artigo é identificar e analisar questões identitárias de organizações sem fins lucrativos, com atenção particular a como se constrói a noção de identidade e a como os empregados representam os processos de identificação e de imagem desse 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 estudos existentes sobre identidade neste setor, percebe-se menos 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). Este trabalho se volta explicitamente para a identidade nas organizações do Terceiro Setor, já que esse é um setor em expansão. No Brasil, no ano de 2002, 5% das organizações formais 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 propósito 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 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 disso, o foco identitário permite lançar um olhar sobre aspectos relacionados à própria dinâmica desse tipo de organização, uma vez que estudos como o de Finkelstein, Penner e Brannick (2005) mostram que além desse aspecto, a motivação e o tipo de personalidade podem influenciar a atividade voluntária, algo fundamental de ser compreendido pelas organizações não-governamentais.

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.

2. 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). As diferenças de denominação implicam distintas concepções e diferentes compromissos; todavia, não se pretende ingressar nessa discussão nesse artigo. Assim, será adotado, de maneira genérica, o termo terceiro setor.

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-os 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. Montañó (2003) acrescenta que se trata de um setor que não foi desenvolvido na “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 (SARAIVA, 2009).

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 das 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).

3. 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 reflexiva 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, isso significa que seria formada, conservada ou remodelada por meio de processos sociais, que por sua vez são determinados pela estrutura social. Por outro, reage sobre a estrutura social, procurando mantê-la ou modificá-la. Todos os níveis – individual, interpessoal, organizacional e societário – estão sempre em interação, sendo a relação entre eles complexa e interdependente. 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 a 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).

De acordo com 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. Para 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 possua múltiplas identidades, como os teóricos pós-estruturalistas defendem (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008). 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 individual 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, em que o

processo pelo qual se identifica com os outros ocorre tanto pela ausência, diferença ou pela similaridade. O ato de se identificar é mais do que reconhecer no outro uma semelhança, constituindo 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 movimento, podendo a identificação ser semelhante ou divergente (HALL, 2002). Cuche (1999), por sua vez, complementa que a identidade pode surgir pela oposição, pelo contraste entre os indivíduos, o que se torna mais complexo no meio organizacional.

4. 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 o tema: a dimensão objetiva, onde se encontram 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. A esse respeito, 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 fornece 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 simbólicos com os quais 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 crer 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 por meio da identificação com modelos adultos ou mediante a 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, que confere também uma satisfação ao ideal de ego e preenche a necessidade de fazer algo bem feito, de deixar sua marca, 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 levam os indivíduos a se diferenciarem de seus inferiores e se identificarem com seus superiores, procurando reduzir deles 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, e a identificação do indivíduo com a organização acontece quanto o indivíduo reconhece os valores na organização como semelhantes aos dele próprio (OMOTO; SNYDER; MARTINO, 2000). Pode-se entender que essa identidade representa uma diferença em relação às identidades organizacionais de outros setores, pois é voltada aos apelos por uma sociedade mais igualitária.

5. MÉTODO

De acordo com as características do tema proposto e natureza dos objetivos, a pesquisa é descritiva de abordagem qualitativa, pois a ênfase da preocupação recai sobre o processo, e não simplesmente sobre os resultados e o produto. O método utilizado foi o estudo de multicasos, por possibilitar a profundidade e comparabilidade necessárias 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.

A partir de uma população de indivíduos ligados a organizações sem fins lucrativos da cidade de Itabira, em Minas Gerais, como gestores, empregados e voluntários, selecionaram-se duas organizações: 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.

No total, 23 sujeitos foram abordados por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas em profundidade, sendo 12 ligados à Apae (02 dirigentes da entidade; 06 professores; e 04 empregados) e 11, ao Combem (02 dirigentes da entidade; 06 professores; 01 assistente social; e 02 empregados). Os critérios utilizados para a seleção dos sujeitos, consideraram a necessidade de que fossem entrevistados 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 nitidez os aspectos identitários das organizações. 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 à dos empregados e gestores, conforme sugerem Teodósio et al. (2006).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, tendo os entrevistados sido estimulados a entrar em detalhes a respeito dos seus sentimentos e crenças, por meio de relatos de características pessoais e experiências passadas. Foi usado um 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. Este roteiro procurava provocar os entrevistados a partir algumas temáticas iniciais para que eles pudessem expressar livremente suas percepções a respeito do estudo em tela.

Após a transcrição literal das entrevistas, 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. Os principais procedimentos adotados na análise foram a seleção lexical e a identificação de posições ideológicas dos atores sociais, tendo a linguagem funcionado como veículo de ideologias, a visão de mundo de determinada classe social (FIORIN, 2003, p. 6).

A análise dos discursos permitiu a identificação dos percursos semânticos “a construção da identidade”, “Identidade e identificação” e “Imagem e identidade organizacionais”. O primeiro indica como os indivíduos constroem sua identidade para com as organizações não-governamentais analisadas. No segundo, é discutido como ocorre o processo de identificação dos entrevistados para com as organizações não-governamentais, e de que forma isso influencia os aspectos identitários. No último percurso semântico, percebe-se que a identidade organizacional é moldada, em parte, pela imagem que se tem da organização. Os trechos sublinhados dos fragmentos discursivos selecionados apontam aspectos destacados na análise, e que auxiliam a compreensão dos discursos. A análise dos dados deste estudo não é metodologicamente passível de generalização. Sua validade, assim, restringe-se apenas aos depoimentos colhidos. Analiticamente, contudo, há possibilidades de transposições para outros contextos organizacionais, conforme as similaridades eventualmente encontradas em outras situações (SPINK, 1999).

6. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi dividida em três blocos de forma a atender cada um dos objetivos do artigo: verificar como a identidade é construída nas organizações, descobrir a identificação dos empregados com a organização, e, por fim, verificar como a imagem da organização é percebida pelos entrevistados, e como isso se relaciona à questão da identidade organizacional.

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 ativa 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, o que corrobora os

argumentos de Machado (2003), de que quanto maior tempo na organização, maior a sua influência sobre a identidade do indivíduo. Aparentemente, o tempo proporcionaria possibilidades variadas de experiência, o que contribuiria para a consolidação de uma perspectiva identitária.

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, hoje 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. O que rege esse discurso é a percepção de necessidade de contribuição da organização, o que vai ao encontro das próprias necessidades do entrevistado, o que confirma o estudo de Omoto, Snyder e Martino (2000).

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

creceu, mudou, está socializando muitos alunos” denotam expansão e metamorfoses organizacionais a ela associadas. As implicações deste processo, conforme Gioia et al. (2004) e Hatch e Schultz (2004), afetam a identidade que os indivíduos apresentam em relação à organização, já que foram atores ativos 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). A formação, assim, partiria de uma necessidade individual, de emancipação dos que estudam, mas de permanência em relação a organizações das quais os entrevistados fazem parte.

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)

Esses fragmentos discursivos, ao explicitarem a trajetória profissional ascendente dos entrevistados nas organizações, sugerem que permanecer em um dado ambiente organizacional é influenciado também pela perspectiva de valorização do indivíduo, manifesta pela ascensão hierárquica. Pagès et al. (1987) defendem que a ascensão profissional leva os indivíduos a se identificarem cada vez mais com a organização, o que sugere a associação entre baixos níveis de mobilidade vertical e 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? Embora não haja uma resposta clara a essa pergunta nos fragmentos selecionados, esta poderia ser uma explicação plausível a partir da observação de casos de natureza aparentemente oposta, e isso estaria de acordo com os estudos de Penner (2004; 2002).

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 (LIMA, 1988). 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, associando sua própria identidade ao que percebem como ocorrendo naquele contexto. Trata-se de um caso de “crer para ver”, o que influencia não apenas os temas identitários como o próprio processo de identificação com a organização.

A identificação com a organização foi constatada nos depoimentos, 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, algo verificado em outros estudos feitos em empresas, com o de Saraiva et al. (2004). 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 dimensão emocional no trabalho. No processo de identificação, as emoções estão presentes, e sua 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 afetivamente 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. Todavia, o depoimento dá pistas a respeito das possibilidades de uso que as organizações podem fazer de ferramentas de gestão da afetividade, de maneira a usufruir a emoção em termos de resultados palpáveis, como apontam Rouleau (2010) e Pagès et al. (1987).

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. Os depoimentos sugerem, assim, que ambientes profissionais eventualmente “positivos” podem implicar maior investimento afetivo, e, com isso, o alcance de resultados pode ser facilitado.

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”. O afeto, assim, e sua explicitação, integram a rotina destas organizações, e apresentam desdobramentos identitários.

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

(21) Acho que 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 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 a partir dessas representações (ALVESSON, 1990). Nesses depoimentos percebe-se como os entrevistados enxergam os contextos organizacionais, 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 distinta 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, algo consideravelmente perene tendo em vista o alto nível de perecibilidade das organizações do terceiro setor.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo neste artigo foi o de identificar e analisar questões identitárias 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 identitária nas organizações pesquisadas foi identificado que a identidade, tanto individual quanto coletiva, é construída gradativamente nas relações cotidianas, um processo de contínua 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 organização, pelo contrário; é só porque o sujeito 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 elas 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 organizacional, 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 que é, de fato, uma organização não-governamental em suas múltiplas nuances.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. **Identidade nas organizações: múltipla? Fluída? Autônoma?** *Organizações & Sociedade*. Salvador, v. 15, n. 45, p. 127-144, abr./jun. 2008.
- 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: Edusc 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.
- FINKELSTEIN, M. A.; PENNER, L. A.; BRANNICK, M. T. **Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity**. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Palmerston, v. 33, n. 4, p. 403-418, 2005.
- FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2003.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.
- 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.
- LIMA, M. E. A. **O significado do trabalho humano**. In: CARVALHO, A. O. (Org.). *Administração contemporânea: algumas reflexões*. Belo Horizonte: UFMG, 1988.

- 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.
- OMOTO, A. M.; SNYDER, M.; MARTINO, S. C. **Volunteerism and the life course: investigating age-related agendas for action.** Basic and Applied Social Psychology, Mahwah, v. 22, n. 3, p. 181-197, Sep. 2000.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.
- PENNER, L. A. **Volunteerism and social problems: making things better or worse?** Journal of Social Issues, Oxford, v. 60, n. 3, p. 645-666, Sep. 2004.
- PENNER, L. A. **Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: an interactionist perspective.** Journal of Social Issues, Oxford, v. 58, n. 3, p. 447-467, Sep. 2002.
- ROULEAU, L. **Emoção e repertórios de gênero nas organizações.** In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SARAIVA, L. A. S. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira.** Minas Gerais. 2009. 333 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- 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.
- SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. **Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 57-79, out./dez. 2004.
- SPINK, M. J. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** São Paulo: Cortez, 1999.
- 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.