

**A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO RECA**  
**ORGANIZATIONAL IDENTITY IN ORGANIZATIONS OF PARTICIPATORY MANAGEMENT: A CASE STUDY DESIGN RECA**

Francisco Ranieri Moreira da Silva, Daiane Sousa Sales, Maria Francizete de Vasconcelos, Ana Iris Teixeira Tomás

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Brasil.

ranieri.moreira@hotmail.com, adm\_daiane@hotmail.com, mfrancizete@hotmail.com, anairistv@hotmail.com

**RESUMO**

O presente trabalho verifica como se dá o fenômeno da Identidade Organizacional em organizações com modelo de gestão participativo. Para tanto, apresenta-se um estudo de caso do projeto RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), associação de produtores localizada na região da Ponta do Abunã, entre os estados de Rondônia e do Acre. Buscou-se conhecer a identidade organizacional do referido projeto e verificar a relação da mesma com os processos decisório e de comunicação. Utilizou-se pesquisa bibliográfica e a forma de abordagem foi qualitativa, com pesquisa de campo e contato direto com a população estudada. A coleta dos dados se deu por meio da observação empírica, análise de documentos da associação, conversas informais e entrevistas semi-estruturadas com os diferentes públicos envolvidos. A análise das informações obtidas confirma a idéia de que o processo de construção da identidade em organizações sem fins lucrativos se dá de maneira peculiar. Na gestão participativa as pessoas tendem a sentir-se parte da organização e os vínculos identitários se mostram mais fortes que em outros tipos de corporação. Verificou-se também estreita relação entre a identidade organizacional e as relações de poder dentro da organização, o que interfere nos fluxos de comunicação e na tomada de decisões.

**Palavras-chave:** terceiro setor; organizações; identidade; gestão.

## **ABSTRACT**

This study concerns how is the phenomenon of Organizational Identity in organizations with participatory management model. To this end, we present a case study of the project RECA (Forestry Economic Joint Venturer and Compacted), an association of producers located in the region of Ponta do Abuna, between the states of Rondônia and Acre. We sought to know the identity of that organizational design and verify the same relationship with the decision-making processes and communication. We used literature and how qualitative approach with field research and direct contact with the population. Data collection was through empirical observation, analysis of documents of the association, informal conversations and semi-structured interviews with different stakeholders involved. The analysis of information obtained confirms the idea that the process of identity construction in nonprofits occurs in a peculiar way. In participative management people tend to feel part of the organization and the links show identity is stronger than in other types of corporation. There was also a close relationship between organizational identity and power relations within the organization, which interferes with the flow of communication and decision making.

**Keywords:** third sector; organizations; identity; management

## **1. Introdução**

As organizações de um modo geral tendem, ao longo de sua existência, a desenvolverem características que lhes são próprias e que as distinguem das demais. Tais características vão sendo construídas por meio da união de uma série de valores, preceitos, crenças, ou seja, de fatores intrínsecos à organização e às pessoas que a fazem. Com o tempo, essas características passam a retratar a filosofia da organização, dizendo de sua forma de atuação. Tem-se aí a identidade organizacional.

Os estudos acerca da identidade ficavam inicialmente restritos às áreas da Psicologia e Sociologia, tendo como objeto a pessoa humana. Com o tempo percebeu-se que esses estudos eram amplamente aplicáveis às organizações, sendo que estas, como as pessoas, têm a capacidade de se mostrarem de maneira singular frente aos seus públicos. Atualmente, campo da identidade organizacional tem um amplo espaço na área da comunicação estratégica nos negócios.

Não apenas empresas, corporações e grupos empresariais privados tendem a criar e comunicar sua identidade. Organizações não governamentais, fundações, institutos, sistemas cooperativos e associativos e outras entidades afins também desenvolvem seus processos de identidade, ao longo de sua existência e através das experiências que vão acumulando.

Por esse motivo, optamos por pesquisar a identidade organizacional do projeto RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), buscando percebê-la no discurso e nas ações dos seus associados.

## **2. Objetivo Geral**

Conhecer a Identidade Organizacional do Projeto RECA, verificando como esse fenômeno se processa nas organizações do terceiro setor, que adotam a gestão participativa.

## **3. Referencial Teórico**

Analisando a literatura, observa-se que as considerações acerca da identidade, sempre estiveram presentes no agir humano, desde os primórdios. No entanto, de acordo com Bauer e Mesquita (2007), o conceito de identidade é recente e tem suas origens na filosofia, dizendo respeito à propriedade que algo tem de ser idêntico a si e, portanto, diferente dos demais. Nessa concepção filosófica, todo ser humano, possuía um si-mesmo (self), termo aplicado em conotação de singularidade.

A identidade foi e continua sendo objeto de estudos em várias áreas do conhecimento, desde a psicologia, passando pela sociologia até os estudos organizacionais. Para Caldas e Wood (1997), cada campo científico, escola de pensamento e perspectiva intelectual tem se apropriado da idéia de identidade à sua maneira, procurando definir o conceito segundo seus próprios objetivos e interesses. Sobre tal afirmativa complementam que “Cada uma dessas trilhas de análise gerou seus próprios seguidores que, por sua vez, criaram – inclusive na análise das organizações – definições de identidade relativamente distintas entre si.” (CALDAS E WOOD, 1997, p.10).

Atualmente, o conceito de identidade pode ser compreendido como um processo em constante construção e transformação, sendo, de acordo com Dubar (1996, apud Machado, 2003, p.53), por um lado, “uma tentativa de explicação do conceito de si” e, por outro lado, “a intermediação constante das identidades assumidas e das identidades visadas”.

No entanto, foi em meados da década de 80 que o conceito de identidade organizacional inaugurou um campo de estudo, em função da diversidade teórica, multiplicidade de atores e fatores que a influenciam. Historicamente, tal conceito foi estruturado com base na identidade pessoal, individual e apresenta muitas semelhanças com a mesma. Conforme afirma Ruão (2001), “as instituições surgem, aos olhos dos públicos, como pessoas, dotadas de personalidade ou carácter, expressão última da sua forma de actuar e interpretar o ambiente relevante” (RUÃO, 2001, pág. 5).

Os primeiros estudos sobre a identidade organizacional foram feitos por Albert e Whetten, em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA. Os autores consideram a identidade como uma questão auto-reflexiva, surgida do interior da organização, captando o essencial de suas características. Eles resumiram o conceito em três pontos: (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como

essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) e é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro). Barney et al., (1998), definem a identidade organizacional como sendo “a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são”. Estes foram os estudos iniciais sobre o assunto, a partir dos quais surgiram diversas outras análises e conceituações para o tema.

Apesar da grande aceitação das proposições de Albert e Wetten, principalmente pela necessidade das organizações de compreensão de si mesmas, conforme afirma Themé (1996) estudos posteriores ampliaram o alcance da abordagem, principalmente no que diz respeito à unicidade e estabilidade da identidade.

Qualquer organização está sujeita às transformações do ambiente em que atua, às quais deve adequar-se para continuar existindo. Dessa forma, a identidade organizacional é marcada por uma certa fluidez, ou seja, capacidade de mudar e adaptar-se rapidamente a outras situações. Essa mudança deve ser algo considerado pela empresa em diversos momentos da sua existência. Nesse contexto: “caberia à identidade a árdua tarefa de assegurar o equilíbrio entre as necessárias vertentes da estabilidade e da mudança, confirmando os valores nucleares do sentido organizacional, por um lado, mas potenciando a evolução, por outro (Kreps, 1990).” (RUÃO, 2001, pág. 7).

Vemos então algumas limitações às proposições tradicionais de Albert e Wetten (1985), que apontavam a durabilidade dos traços de identidade como fundamental à sobrevivência da empresa. Na visão moderna, a identidade deve adequar-se à evolução dos mercados. Segundo Gioia, Shultz e Corley (2000, apud RUÃO, 2001, p.7), essa flexibilidade trata-se de uma instabilidade adaptativa, que permitiria às empresas manterem as suas características essenciais, enquanto respondem às exigências de modernização.

Atualmente, entende-se a identidade organizacional como um contínuo processo de construção e interação social. (MACHADO, 2003; MACHADO-DASILVA E NOGUEIRA, 2001). Esse processo, nas palavras de Machado (2003), se baseia em interpretações subjetivas dos atores sociais da organização. Para Machado-da-Silva e Nogueira (2003), as organizações possuem identidades coletivas, resultantes das crenças que os seus participantes compartilham entre si.

Infere-se daí que a identidade da organização é formada pelas identidades pessoais de cada um dos indivíduos que dela fazem parte. Assim, a identidade organizacional seria fruto da percepção e sentimento dos membros.

Essa aproximação conceitual de identidade organizacional, formada levando-se em consideração as definições de diversos autores, será adotada como base conceitual para este estudo, a fim de promover o direcionamento necessário para a nossa análise.

Observa-se, no entanto que, sendo fruto das percepções individuais dos membros, a construção da identidade de uma organização está sempre sujeita a conflitos e divergências. Assim, Themé (2006), ao citar Skalen, aponta para os riscos de divergência na percepção da identidade organizacional entre os dirigentes (o discurso oficial) e o corpo funcional, onde as identidades próprias de cada ator podem convergir quanto divergir em termos de percepção, quando confrontadas com as percepções identitárias de outros stakeholders. Nesse âmbito, Machado (2003) complementa ainda que identidade não representa homogeneidade de atitudes e pensamentos.

No estudo da teoria da identidade, segundo Pratt e Foreman (2000, apud RUÃO, 2001, p.9), podemos encontrar as identidades ou imagens determinantes (as que conduzem a identidade final da organização), as identidades subordinadas (as que resultam de processos de aculturação, mais ou menos forçados) e as identidades que não são dominadas (as que permanecerão contestárias e avessas à dominação). A afirmação aponta uma possível correspondência entre a identidade organizacional e as relações de poder nas organizações. Resta saber se nas organizações do terceiro setor, onde pratica-se a gestão participativa, essa correspondência se verifica.

As organizações do terceiro setor, embora criem empregos e produzam bens e serviços, funções eventualmente capitalistas, tem como aspecto principal o caráter social, com ações voltadas para o benefício da sociedade. Saraiva, Duarte, Magalhães, *et al.* (2008) colocam que, 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. Afirmam também que, nessas organizações, a identidade apresenta certa diferenciação com relação à identidade de organizações dos outros setores.

#### **4. Metodologia**

Como procedimento metodológico, fizemos um estudo exploratório-descritivo de caráter qualitativo, buscando identificar, conhecer e descrever a identidade organizacional do projeto RECA e verificar se existe relação entre os processos de comunicação e decisório e a mesma. Para tanto, utilizamos pesquisa bibliográfica por meio de consulta à livros, artigos científicos e outras publicações que tratem de identidade organizacional, processo decisório e de comunicação, com base nos quais construímos o nosso referencial teórico.

Outra técnica utilizada foi o estudo de campo, modelo clássico de observação originado no campo da Antropologia, atualmente muito utilizado nas áreas de Sociologia, Educação, Saúde Pública e Administração. O mesmo nos permitiu conhecer melhor a organização objeto de nosso estudo. Para tanto, foi realizada uma visita de campo onde passamos três semanas em contato direto com a população estudada. Esta visita se deu pelo Projeto Conexão Local, modalidade interuniversitária, em uma parceria da UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú) com a FGV-EAESP (Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo), financiada pelo edital PRO-ADM da CAPES. Durante esse período, convivemos com os integrantes do RECA, participando de diversos momentos do cotidiano dos mesmos, como reuniões, encontros informais, dia-a-dia, entre outros, tanto na associação quanto nas casas de alguns produtores, bem como de momentos da comunidade em geral, como missa, festas da comunidade, entre outros momentos. Os dados e informações eram coletados por meio da observação direta das atividades dos pesquisados, bem como entrevistas semi-estruturadas e conversas informais com os diferentes públicos envolvidos.

#### **5. Análise dos dados**

A análise dos dados se deu de forma a atender ao objetivo deste estudo.

Verificou-se então que, na construção da identidade da organização em questão, é dada grande importância às memórias e representações de momentos passados, reforçando os significados dos fatos para a história da organização. Isso

confirma os pressupostos de Albert e Wetten (1985) que afirmam que uma das características da identidade é a de ser duradoura, mantendo a ligação entre o presente e o passado da organização. Podemos verificar isso em alguns fragmentos discursivos, como por exemplo:

- As coisas aqui eram bem difíceis [...], quase não tinha condições de viver nessas terras que deram a nós, mas a gente era unido e queria melhorar. (Entrevista 4 – RECA)
- [...] Foi muita luta pro RECA ter o que tem hoje, mas a gente ainda continua lutando pra ele ser mais ainda. (Entrevista 2 – RECA)

Vemos então, no fragmento 02, essa ligação do passado e presente e um indicador de motivação, sendo que o entrevistado afirma que continua trabalhando, o que mostra que ele se sente parte importante do projeto.

Outra observação que pôde ser feita diz respeito à identificação dos membros com a organização. Os mesmos mostram um forte sentimento de pertencimento para com o RECA, o que pode ser visto no fragmento discursivo:

- [...] Tudo que for pra melhorar o nosso RECA a gente faz. (Entrevista 4 – RECA)
- Eu amo esse lugar, [...] O RECA é a minha vida, o que eu e minha família somos hoje é graças ao RECA (Entrevista 3 – RECA)

Na medida em que os associados afirmam um certo sentimento de proprietários do RECA, como no trecho do fragmento 03 “o nosso RECA”, reforça-se o pertencimento para com o mesmo, o que, do ponto de vista organizacional, implica um ambiente favorável, onde os integrantes conseguem agir com autonomia e segurança. Isso corrobora com as afirmações de Machado (2003), de que realizar e pertencer são condições para que os processos de identificação sejam desencadeadores e gerem estímulos, novas descobertas e maneiras de realizar as atividades, transformando o espaço organizacional em importante palco para a potenciação das existências.

As organizações do terceiro setor são geralmente balizadas pelo princípio da solidariedade, infere-se então que os relacionamentos interpessoais tenham papel importante na identidade dessas organizações, até porque a construção da identidade, conforme Machado (2003), se dá pela interação entre as pessoas. Vejamos então nos discursos como são esses relacionamentos no âmbito do RECA:

- [...] Hoje, Ave Maria! Eu tenho orgulho de ser da família RECA. Porque a gente é uma verdadeira família. (Entrevista 5 – RECA)



Percebemos aí a existência de fortes vínculos afetivos entre os membros da organização, reforçando mais ainda a identificação entre eles e deles em relação aos outros.

No que toca aos valores e crenças partilhados pela organização, os entrevistados colocam que:

- A amizade de todo mundo aqui é o que faz com que o projeto dê certo. Todo mundo é unido e trabalha junto. (Entrevista 2 – RECA)
- O principal é o gosto que a gente tem pelo que faz. O amor pelo trabalho com a floresta e pelo RECA é o mais importante. (Entrevista 6 – RECA)

Os fragmentos confirmam as colocações de Machado-da-Silva e Nogueira (2001) que afirmam que a identidade organizacional se baseia nas crenças compartilhadas pelos seus membros. Vemos como valores marcantes a questão da união e do trabalho conjunto, bem como o amor pela atividade que desenvolve. Estes parecem ser referências para a identificação dos membros pela organização, mostrando o que seria comum às percepções de todos os que fazem o projeto RECA.

Retomando a aproximação conceitual de identidade organizacional adotada como base para esse estudo, de que a identidade organizacional seria fruto das percepções e sentimentos dos membros da organização, vemos no RECA que essas percepções e sentimentos conferem certa harmonia às idéias individuais de seus integrantes. Isso implica em uma unicidade nas ações e comportamentos dos que fazem o projeto, mostrando a importância do fenômeno identitário como norteador das estratégias de atuação da organização. Essa influência da identidade na dinâmica organizacional verificada no âmbito do projeto RECA apresenta como aplicável não apenas ao RECA, mas às organizações do terceiro setor, com gestão participativa, de um modo geral.

## **6. Considerações Finais**

Esse artigo tinha o objetivo de conhecer a Identidade Organizacional do Projeto RECA, verificando como esse fenômeno se processa nas organizações do terceiro setor, que adotam a gestão participativa. Isso foi feito mediante um estudo

qualitativo baseado em estudo de campo e entrevistas semi-estruturadas com pessoas que tem relação com a organização em questão.

Identificamos no projeto RECA os três elementos que caracterizam a Identidade Organizacional, ou seja, os que tornam a organização distinta das demais, os que são a razão de ser da mesma e os traços que marcam sua durabilidade através do tempo. Vimos também nos resultados a forte identificação dos membros em relação à organização da qual fazem parte e a presença marcante de vínculos afetivos que contribuem ainda mais para essa identificação e para a continuidade da organização.

Valores como amizade, união e amor pelo que faz foram apontados como os mais importantes para o êxito da iniciativa. Esses valores são normalmente associados ao terceiro setor.

Os dados permitem afirmar que a identidade do projeto RECA tem a união de seus associados como elemento central, tem no seu modelo de gestão e na sua forma de trabalho o que a distingue das demais e apresenta a durabilidade ligada ao comprometimento e dedicação dos seus membros para com os objetivos organizacionais. Há que se ter cuidado, no entanto, para que esses valores de solidariedade não se percam com o tempo, sucumbidos pelo contexto capitalista em que, não só o RECA, mais a maioria das organizações sem fins lucrativos estão inseridas. Adequar os modelos de gestão aos princípios do terceiro setor ainda é um desafio e apresenta uma seara de possibilidades.

A relevância deste trabalho está exatamente na tentativa de entender e de propor uma reflexão sobre a construção identitária no terceiro setor.

## Referências

BAUER, Márcio André Leal; MESQUITA, Zilá. **As concepções de identidade e as relações entre indivíduos e organizações: um olhar sobre a realidade da agricultura ecológica.** Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 2, p. 16-30, jan/abr. 2007. Disponível em [www.anpad.org.br/rac-e](http://www.anpad.org.br/rac-e); acesso em: 13 de Janeiro de 2010, 14:30h.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. **Identidade Organizacional**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan/mar. 1997.

CHAPPELL, R. T.; READ, W. L. **Comunicação interna na empresa moderna**. Tradução de Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

MACHADO, Hilka Vier. **A Identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, São Paulo, Ed. Especial, p. 51-73, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. **Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança**. Revista de Administração Contemporânea – RAC. São Paulo, Ed. Especial, p. 35-58, 2001.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 5.ed. São Paulo: Alínea, 2006.

RUÃO, T. (2001). **“O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor”**, comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. *Et al.*. **Identidade organizacional no terceiro setor: um estudo de organizações não governamentais de uma cidade mineira**.

THEMÉ, A. W. **Como interpretar as perspectivas geradas pela globalização na virada do milênio**. 1999. 80 f. Dissertação (Pós-Graduação em Marketing no Mercado Globalizado) – Diretoria de Projetos Especiais, Instituto de Pesquisas Sócio-Pedagógicas, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro.