

## Organização Comunitária e a cultura pelos valores organizacionais<sup>1</sup>

Caroline Delevati COLPO<sup>2</sup>  
Debora Martins RIBEIRO<sup>3</sup>  
Ingrid HUMIA<sup>4</sup>  
Manuela MAUSA<sup>5</sup>  
Monique Francisca da SILVA<sup>6</sup>  
Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os valores organizacionais na realidade de uma organização comunitária do município de Novo Hamburgo. Neste sentido, este trabalho é oportunizado por meio de pesquisa exploratória qualitativa, com realização de pesquisas bibliográficas, documentais e realização de entrevista estruturada em profundidade. Assim, fez-se possível destacar os principais valores da ASBEM, organização comunitária estudada, e relacioná-la com as teorias organizacionais atuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; valores organizacionais; comunicação comunitária; organizações comunitárias.

### COMPREENDENDO AS ORGANIZAÇÕES

No mundo contemporâneo há um aumento significativo de novas organizações, que surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas, desencadeadas, muitas vezes, pela perspicácia dos agentes do mercado competitivo, os quais estão atentos às oportunidades e às ameaças do ambiente global e organizacional.

Para Srour (1998), estas organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço, combinando agentes

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 1 – Relações Públicas e Comunicação organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

<sup>2</sup> Caroline Delevati Colpo, professora dos Cursos de Comunicação Social da Universidade Feevale – Novo Hamburgo/RS. Doutora em Comunicação Social: linha de pesquisa Práticas Profissionais e Processos Sociopolíticos nas Mídias e na Comunicação das Organizações - PUC/RS. Mestre em Desenvolvimento Regional – UNISC. Graduada em Relações Públicas – UFSM. [carolinecolpo@gmail.com](mailto:carolinecolpo@gmail.com)

<sup>3</sup> Bacharel em Relações Públicas (2015) pela Universidade Feevale e participante do Programa de Aperfeiçoamento Científico na Universidade Feevale. [martinsdeborar@gmail.com](mailto:martinsdeborar@gmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmica de Relações Públicas pela Universidade Feevale e bolsista de Iniciação Científica na Universidade Feevale. [ing.humia@gmail.com](mailto:ing.humia@gmail.com)

<sup>5</sup> Bacharel em Relações Públicas (2016) pela Universidade Feevale e participante do Programa de Aperfeiçoamento Científico na Universidade Feevale. [Manuelamausa2@feevale.br](mailto:Manuelamausa2@feevale.br)

<sup>6</sup> Acadêmica de Relações Públicas pela Universidade Feevale e participante do Programa de Iniciação Científica Não-remunerado na Universidade Feevale. [moniquesilva@feevale.br](mailto:moniquesilva@feevale.br)

sociais e recursos e, posteriormente, convertendo-se em instrumento de “economia de esforço” (SROUR, 1998, p. 107). Ainda, as organizações podem ser consideradas como sistemas abertos e campos de forças que competem entre si para absorver energia do ambiente externo, processar insumos e gerar produtos. Para isto é necessário administrar pressões e fomentar grupos de apoios para criar credibilidade junto à sociedade. Neste sentido torna-se importante a capacidade de adaptação e flexibilidade das organizações.

No conceito de Srour (1998), os sujeitos estão imersos em organizações, tanto como parte potencial das ações organizacionais como também dependentes delas. Os sujeitos nascem e morrem dentro de organizações e durante a vida se relacionam com uma infinidade delas. Estabelece-se aqui um sistema recursivo complexo para o entendimento das relações individuais com as organizações. Mas, ainda pode-se refletir de forma hologramática que, ao mesmo tempo em que o indivíduo é um todo, tem a organização como sua parte, ou esta é o todo tendo o sujeito como sua parte.

Chanlat (1996) estuda as organizações por um viés antropológico e as insere em um de cinco níveis distintos, mas conectados. O primeiro nível é o do indivíduo, o segundo é da interação, o terceiro é o da organização, o quarto é o da sociedade e o quinto é do mundo.

Cada nível é ao mesmo tempo dissociável e concretamente indissociável dos quatro outros. Cada um destes níveis faz emergir uma ordem determinada, isto é, dispõe de elementos próprios segundo relações aparentes e estáveis [...]. Se um nível e uma ordem podem exercer, em alguns momentos, um papel preponderante, isto não significa que se postule uma hierarquia imutável entre eles, pois as relações entre os níveis podem tomar várias direções na teoria e na prática. Enfim, a ordem que se constrói em cada um dos cinco níveis é contingente [...] Ela é o resultado da confrontação permanente entre o imaginário e a experiência que o ser humano vivencia em um contexto espaço-temporal (CHANLAT, 1996, p.34).

No nível do indivíduo, os sujeitos são considerados diante dos aspectos biológicos, psíquicos e sociais e como estes contribuem para que cada indivíduo se insira em uma ordem social, então é fundamental o estudo dos indivíduos nas organizações. No nível da interação são consideradas três tipos de interações. A “*self-outro*”, das interações face a face; a *ego-massa*, das interações entre indivíduos e multidões; a *nós a nós*, relações entre grupos. O nível da organização é composto por dois subsistemas, o estrutural e material e o simbólico. O estrutural e material está ligado ao ambiente físico e ao que é necessário para a produção. O simbólico é composto por representações, individuais e coletivas, que guiam as ações e interações

entre os indivíduos. As dinâmicas entre esses subsistemas, em constante ebulição por causa das relações de poder, auxiliam na percepção da ordem organizacional.

Apesar de todos os níveis estarem em constante interação, para o desenvolvimento do presente artigo foram considerados com mais ênfase o nível do indivíduo, o da interação e o da organização<sup>8</sup>. As concepções de Chanlat (1996) foram as bases para ancorar outras teorias sobre a relação do indivíduo com ele mesmo, com o outro e com os outros em um nível organizacional.

O indivíduo constrói-se em sua relação com o outro, mais frequentemente em um quadro de relações organizadas, na relação que ele mantém com a sociedade e que essa última mantém com outras sociedades (Memmi, 1972). A ordem da interação é influenciada pelos indivíduos presentes, a ordem organizacional é ao mesmo tempo o produto e o produtor da ordem societal e da ordem mundial (CHANLAT, 1996, p. 44).

Esta vivência no espaço-tempo das organizações acontecem por atravessamentos culturais. Este artigo busca analisar a cultura organizacional de uma organização comunitária, ou do terceiro setor, da cidade de Novo Hamburgo. Esta reflexão se torna importante, pois as organizações, sejam elas de primeiro, segundo ou terceiro setor, precisam compreender a sua cultura através de seus valores. Para a realização deste artigo<sup>9</sup> tem-se como base a pesquisa exploratória/qualitativa e utilizou-se as técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e entrevista em profundidade.

## **ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA E SUAS POTENCIALIDADES SOCIAIS**

A organização comunitária estudada é a Associação do Bem-estar da Criança e do Adolescente (ASBEM). Atua, desde 1976, na cidade de Novo Hamburgo, na região do Vale dos Sinos, no atendimento a crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Seu principal objetivo é “contribuir com o bem-estar e com o desenvolvimento saudável de nossas crianças e adolescentes” (Página do *Facebook* da ASBEM, *on-line*). Neste sentido, é uma organização de terceiro setor (ONG), entidade que visa o benefício social, classificada no terceiro setor, uma vez que:

---

<sup>8</sup> No nível da sociedade são consideradas as dinâmicas econômicas, políticas, sociais e culturais em um quadro mais amplo e em um contexto espaço-temporal específico. O nível da sociedade também é composto pelo dois subsistemas, o estrutural e material e o simbólico. O nível mundial é ainda mais amplo e abriga as relações entre as sociedades em uma ordem de *sistema mundial* (CHANLAT, 1996).

<sup>9</sup> Este artigo faz parte de um projeto de pesquisa intitulado “A comunicação cultural e afetiva como elemento das relações criativas nas organizações” desenvolvido na Universidade Feevale. A metodologia de coleta de dados e o objeto de estudo, aqui apresentado, é apenas uma parte dos dados e técnicas utilizadas no projeto de pesquisa.

---

Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que, com sua missão ímpar de prestar um benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil (Camargo [et al], 2001, p. 15).

Tal como as demais organizações, a comunicação é um dos elementos que faz parte da ordem organizacional da ASBEM. Por ela se reconhecer como uma organização comunitária, então sua comunicação é distinta. Peruzzo (2006) conceitua a comunicação comunitária como:

A comunicação comunitária se caracteriza por processos de comunicação baseados em princípios públicos, tais como não ter fins lucrativos, propiciar a participação ativa da população, ter propriedade coletiva e difundir conteúdos com a finalidade de educação, cultura e ampliação da cidadania (PERUZZO, 2006, p.10).

Assim, a comunicação da ASBEM se aproxima da comunitária. Tanto internamente, quando coloca em destaque o jovem, suas necessidades e histórias, como também externamente, quando necessita que a opinião pública se posicione para que o trabalho comunitário esteja em foco e, assim, a organização consiga mais recursos.

A ASBEM é formada por voluntários e profissionais com vínculo empregatício. Os profissionais são educadores, que trabalham diariamente nos cursos oferecidos; um psicólogo, que apoia os jovens diariamente e também ao final dos cursos para que possam ir para o mercado preparados psicologicamente; uma coordenadora educacional, que organiza as turmas e os cursos; e uma assistente administrativa, que apoia a coordenadora. O voluntário é recebido em diversas funções, tais como, na realização de oficinas, para a viabilização dos eventos que arrecadam doações e, também, nos serviços gerais da sede. Para esta última, há um voluntário fixo, porém nas demais os voluntários atuam conforme necessidade ou disponibilidade.

Em 1995 a ASBEM implantou o Centro de Iniciação Profissional (CIP), que prepara os jovens para o mercado de trabalho. Em 2008, o trabalho nessa área foi ampliado com o Centro de Defesa Ressignificando a Vida (CEDEVIDA), que atende jovens em conflito com a Lei.

Conforme o estatuto da ASBEM, ela se desenvolve com o foco na Qualificação Profissional dos jovens, na Erradicação do Trabalho Infantil, na Prevenção à Violência, no Apoio Sociofamiliar e no Desenvolvimento Humano e Social (Página do *Facebook* da ASBEM, *online*).

Uma vez que as Organizações Sem Fins Lucrativos (ONGs) não possuem receitas fixas para sua manutenção, faz-se necessário que captem recursos de diversas formas (eventos, editais públicos, incentivos fiscais, etc.), contando muitas vezes com um profissional específico para esta função:

Se em uma empresa temos o setor comercial, e na administração pública temos a área fazendária, responsável pela cobrança dos impostos, as organizações privadas que não visam lucros contam com a captação de recursos para se financiar. Assim, a captação de recursos é uma competência própria e exclusiva das organizações da sociedade civil, e para ter sucesso nela é fundamental contar com profissionais bem preparados e qualificados para efetivamente conseguir recursos. (VERGUEIRO, 2016, p. 1)

Atualmente a obtenção de recursos da ASBEM concentra-se nos editais com a Prefeitura. Eles possibilitam a abertura de novas turmas para capacitação dos jovens e também de oficinas técnicas.

## **A CULTURA E OS VALORES ORGANIZACIONAIS DA ASBEM**

A cultura organizacional da ASBEM é baseada em valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processos de comunicação (FREITAS, 1991). Esses elementos são legitimados e reforçados através dos atos dos indivíduos. Assim, os elementos da cultura organizacional transmitem a essência da organização e, também, sua complexidade.

O imaginário organizacional consagra o modelo da nova empresa e instila mensagens legitimadoras desse descompromisso, ao mesmo tempo em que pede à sociedade no seu conjunto, e aos que nela trabalham, um cheque assinado em branco. Aqui a cultura organizacional assume um papel da maior importância, não apenas enquanto dimensão interna, mas também externamente. A imagem da empresa nunca foi tão importante e a questão da integração interna aparece como uma problemática fundamental para garantir o espaço competitivo tão disputado (FREITAS, p. 122, 1997).

A cultura organizacional, apesar de conceitualmente complexa, é o elemento mais sólido dentro das organizações. Diferentemente do clima organizacional, ela não é passageira, pois é baseada em elementos que não são simples tendências (FREITAS, 1997).

Qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas (SCHEIN, 2009, p.11).

Neste sentido, organizações possuem sua cultura, que é impressa em suas atividades diárias por meio artefatos que refletem os valores culturais (SCHEIN, 2009). Assim, este trabalho analisa um dos artefato selecionados, baseado em Freitas (1997), neste caso, os valores organizacionais. Visando observar como a ASBEM os manifesta, bem como, analisar quais itens são intrínsecos da cultura e quais são, meramente, manifestações culturais (SCHEIN, 2009). Na ASBEM é possível verificar que os valores auto-intitulados são:

- Ética nas relações humanas e sociais;
- Desenvolvimento do cidadão socialmente responsável e integrado com a sociedade;
- Excelência nas ações desenvolvidas com celeridade;
- Comprometimento e envolvimento com a construção de um mundo melhor com sustentabilidade;
- Valorização do voluntariado com responsabilidade; (ASBEM, *online*).

Esses elementos podem ser visualizados através das entrevistas realizadas com a Suzana, membro da coordenação educativa e com a Noemi, membro da parte administrativa da ASBEM. Hierarquicamente, a Suzana ocupa um cargo de liderança em relação à Noemi e foi a primeira entrevistada para sondagem dos elementos culturais da organização, histórico e relacionamento entre os indivíduos.

Conforme Chanlat (1996), os elementos presentes no nível organizacional (neste artigo, os valores organizacionais fazem parte do recorte analisado) exercem forte influência nos sujeitos no nível do indivíduo (sendo, então, as entrevistadas Noemi e Suzana) e os resultados dessa dinâmica podem ser vistas no nível da interação (respostas analisadas e o entendimento da relação com o outro na organização).

Pelo seu quadro original de ação, o nível organizacional introduz as dimensões que lhe são apropriadas e que influenciam as condutas humanas observáveis internamente [...] Por outro lado, as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar elementos-chave das sociedades (CHANLAT, 1996, p. 40).

Na primeira pergunta a Suzana foi convidada a contar o histórico da organização e como ela se encaixava neste contexto. No entendimento dela, a ASBEM é uma instituição com mais de 40 anos de atuação e que o objetivo principal sempre foi o trabalho com o jovem em situação de vulnerabilidade social. Em um primeiro momento, segundo ela, a ASBEM funcionava como um local para que os pais levassem os filhos no contra turno escolar.

Segundo a Suzana, a Lei de Aprendizagem (Lei 10.097/2000), popularmente chamada de “Lei do Jovem Aprendiz”, foi um marco importante para a ASBEM. A partir dela a organização conseguiu começar a ajudar os jovens financeiramente através da inserção no mercado de trabalho. Atualmente, a ASBEM está presente sistematicamente em algumas empresas para garantir que o jovem não apenas trabalhe, mas também aprenda.

Tanto através da fala Suzana (coordenação), como na fala da Noemi (equipe técnica), é percebido que o objetivo central da ASBEM seria: garantir segurança e oportunidades para os jovens em situação de vulnerabilidade social.

O olhar diferenciado pro jovem. Um olhar onde vê um jovem num todo, e não só um jovem! Ele tem uma história que deve ser respeitada. [...] Porque ele veio parar aqui? *Entender o porque dessa história, a história dele pra saber como trabalhar com ele. Isso eu vejo que a ASBEM tem muito* (Suzana, quando perguntada sobre os diferenciais da ASBEM. Grifo nosso).

Que a ASBEM atende o público prioritário, que é a defasagem escolar, que é aquele aluno que tem problema, violência, drogas. Esses, o Senai, o Senac<sup>10</sup>, por exemplo, o ano passado, no final do ano, eu soube né, que ele tinha que fazer, pra entrar né, o jovem tinha que ter ensino médio e fazer uma prova de seleção de matemática e português, então ali já entra os melhorzinho (Noemi, quando perguntada sobre quais eram os diferenciais da ASBEM. Grifo nosso).

É possível ver que o valor organizacional no nível da organizacional, mais precisamente no subsistema simbólico, afetou de maneira semelhante (por mais que as falas não sejam exatamente iguais) as entrevistadas no nível do indivíduo, fazendo-as agir de uma maneira alinhada aos valores organizacionais no nível da interação, especialmente, nas categorias *self-outro* (cada respondente em relação ao jovem) e *nós a nós* (a ASBEM diante dos jovens em situação de vulnerabilidade social e a organização diante de outras semelhantes. Na fala da Noemi, as do Sistema “S”).

Esta tríplice composição [*o biológico, o psíquico e o social*] está presente quando se estudam os seres humanos nas organizações. Na escala individual, o biológico, o psíquico e o social exercem um papel mais ou menos importante segundo o texto e as pessoas envolvidas. [...] A realidade humana observada neste nível [*o do indivíduo*], conjugando sutilmente estes três elementos, explica em certa medida por que em situações organizacionais similares, alguns se comportarão

---

<sup>10</sup> Conforme o Manual de Implementação do Programa Adolescente Aprendiz (Ministério Público, *on-line*) as organizações do Sistema “S” (SENAI, SENAC, SENAT, SENAR e SESCOOP) podem realizar um processo seletivo para que os jovens aprendizes sejam contratados. Considerando isso, a crítica da Noemi está que o Sistema “S”, que deveria possibilitar uma inserção, nem sempre considera a realidade problemática de cada jovem e, por isso, pode acabar criando mais um cenário de exclusão por aplicar processos seletivos.

---

ou reagirão diferentemente no plano individual (CHANLAT, 1996, p. 35. Grifo nosso).

Goffman (2011) auxilia no enriquecimento do nível da interação de Chanlat (1996) e sua teoria ajuda no entendimento do motivo que leva os indivíduos da ASBEM a agirem em prol dos valores organizacionais:

Já que as obrigações envolvem uma coerção para agirmos de uma forma em particular, às vezes as representamos como coisas incômodas ou desagradáveis, que devem ser cumpridas, se o fizermos, cerrando os dentes em determinação consciente. [...] Quando estiver claro que uma pessoa pode cumprir uma obrigação sem sentir o que faz, podemos ir além disto e ver que uma obrigação *é* sentida como algo que *deve* ser feito pode parecer para pessoa uma coisa onerosa, resumindo, um dever agradável ou desagradável (GOFFMAN, 2011, p. 53).

Conforme as falas, observa-se que a ASBEM preza pela singularidade de cada sujeito. Além de valorizar suas características, personalidades, trajetórias de vida, potencialidades e também, suas vulnerabilidades, tenta atuar de uma forma em que o jovem não sinta que está em um ambiente que possa excluí-lo. Por isso, a organização transmite valores positivos para que estes jovens possam ser motivados a buscar seus objetivos pessoais, uma vez que:

Através da linguagem e da comunicação, que também são produções históricas, são transmitidos significados, representações e valores existentes em determinados grupos: é a ideologia do grupo. A reprodução ideológica se manifesta através de representações que a pessoa elabora sobre si mesma, sobre os homens, a sociedade, a realidade, enfim, sobre tudo aquilo a que implícita ou explicitamente são atribuídos valores: certo-errado, bom-mau, verdadeiro-falso. (GUARESCHI, 2000, p. 23)

Assim, mesmo que formas diferentes, tanto a Suzana quanto a Noemi, têm sempre em mente o objetivo principal da ASBEM e esse é o guia para as ações da organização. Com base em Freitas (1991), essa sintonia entre as falas diante do objetivo organizacional poderia demonstrar que a ASBEM é uma organização com uma cultura forte.

A maneira sutil como uma organização cultural "forte/excelente" se une em torno de formas específicas de pensar e agir, criando de si uma imagem positiva e onipotente, conforma o indivíduo às normas estabelecidas, conquistando-lhe a adesão e lealdade na sua reprodução. E nessa conquista do afetivo que ela marca sua diferença enquanto forma de controle. E por admiração e por amor, muitos "sacrifícios" são justificados, até porque se torna honra fazer parte dessa organização (FREITAS, 1991, p.82).

Os indivíduos ligados à ASBEM se comprometem com uma causa e não, propriamente, com um trabalho. A atuação direta no desenvolvimento do jovem estimula um alto envolvimento de cada indivíduo ligado à organização. Esse envolvimento é visto em diversas falas, inclusive, na fala da Noemi sobre a carga de trabalho além do horário.

*É difícil tu manter tua carga horária certinha. E, assim, entra todo mundo nesse baile. Às vezes, eu vejo algum comentário, um ou outro diz, “mas, tu trabalha lá em que horário? tu tá aqui o tempo todo... tu deixou de fazer alguma outra coisa que tu poderia tá fazendo, um lazer”. Eu sempre faço, fiz e não tem problema. E sempre digo [...] devo minha vida a ASBEM (Noemi).*

Quando perguntadas sobre rotinas, processos e normas que os indivíduos deveriam seguir, a mais citada pelas entrevistadas (novamente, ressalta-se que elas são de hierarquias distintas) foi a “roda de conversa”, realizada uma vez por mês, na qual a equipe se reúne para um café da manhã e debatem sobre os últimos acontecimentos.

*tá, nós temos por hábito aqui uma vez por mês reunir toda a equipe, tá, desde a tia do café até... todos que trabalham aqui. O psicólogo então faz uma roda de conversa que a gente ali, por vezes, lava roupa suja, digamos [...] é bom colocar pra fora. E assim ele traz assuntos que nos levam a entender muitas coisas (Suzana. Grifo nosso).*

*[...] a roda de conversas, onde toda a equipe inclusive... serviços gerais, eu que trabalho na secretaria. A gente senta junto e sempre debate um tema e conversa sobre o nosso trabalho, o que a gente pode melhorar (Noemi. Grifo nosso).*

Essa roda de conversa, que inclui todos os membros da equipe, pode ser entendida como um ritual que fortalece a interação entre os indivíduos. Conforme Chanlat (1996), a ritualização estreita a relação entre os indivíduos e entre eles e a organização. Chanlat (1996) descreve como os rituais aos moldes da roda de conversa são diferentes dos atos funcionais que acontecem nas organizações e como garantem e reforçam os elementos da ordem social da organização:

*A organização possui, então, uma “dupla face”: de um lado, a atividade, isto é, sistemas de atividades voltadas para certos fins; de outro, a ordem social. A esta “dupla face” da organização correspondem duas grandes categorias de atos de comunicação: os que estão voltados, principalmente, para a atividade, e os que estão orientados, principalmente, para a ordem social. [...] No que diz respeito ao segundo aspecto (a organização social), as atividades de comunicação comportam, em primeiro lugar, atos orientados para a coletividade. Trata-se das cerimônias, celebrações coletivas que permitem confirmar a existência de comunidades, corroborando em seus membros o sentimento de filiação a ela, e dos estereótipos*

---

relacionais, que permitem manter o vínculo social e marcar posições (CHANLAT, 1996, p. 33).

Tanto a Suzana, representante da coordenação, como a Noemi, da equipe administrativa, reconhecem a *roda de conversa* momento como enriquecedor e o valorizam, inclusive, por não ter divisão hierárquica, dessa forma, sentem que todos participam com a mesma relevância.

Essa horizontalidade pode contribuir no fortalecimento dos valores da organização pois os indivíduos sentem que são partes importantes na tomada de decisão. Com base em Peruzzo (2007), essa gestão participativa é uma característica mais presente nas organizações comunitárias e pode levar os indivíduos a se sentirem responsáveis pelos resultados obtidos:

A participação coletiva na gestão, no âmbito das organizações populares, diz respeito ao envolvimento das pessoas – associados, no caso de uma entidade sem fins lucrativos, ou membros, no cada de uma comunidade – no processo de criação e administração de associações e entidades similares. [...] As decisões, nessa perspectiva, não são tomadas isoladamente por quem detém altos cargos de gestão, mas pelo conjunto dos associados ou membros, com base em premissas e objetivos previamente definidos [...] Como diz Carvalho, (1995, p. 40), “uma organização autogovernada é necessariamente antiburocrática e antilucro” (PERUZZO, 2007, p.142 – p.144).

A cultura se personifica de acordo com a intenção entre os indivíduos e a organização. É uma das funções da cultura organizacional segundo Freitas (1999, p.98) “é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos”. A comunicação se faz presente em todos os processos de desenvolvimento dos elementos de formação da cultura organizacional. Schall (apud FREITAS, 1991, p.34) argumenta que “as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social”, ou seja, as interações que a *roda de conversa* permite aos envolvidos, formar a cultura da ASBEM.

Quando se fala de organização, habitualmente se pensa num estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que possuem alguma ordem determinada. Embora a imagem possa não ser explícita, fala-se de um conjunto de relações mecânicas. Fala-se de organizações como se fossem máquinas e, conseqüentemente, existe uma tendência em esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível (MORGAN, 2007, p.24).

Ainda, seria possível dizer que a ASBEM não atua de forma mecanizada. Segundo Max Weber (1999), organizações mecanicistas estão em um processo de racionalização, ou seja, em maneiras de como racionalizar o trabalho humano e como

organizar racionalmente as funções internas. O modelo organizacional mecanicista exclui dos negócios “o amor, o ódio e todos os elementos sensíveis puramente pessoais, todos os elementos irracionais que fogem ao cálculo” (Quintaneiro, 1999).

Assim, na ASBEM é possível ver que os aspectos individuais dos jovens são considerados (conforme as falas expostas) e também os aspectos individuais dos membros, conforme as falas que demonstram a valorização dos processos em que todos participam (roda de conversa).

Com base em Barbosa (2002), um ambiente organizacional que não é totalmente burocrático, tal como a ASBEM, pode constituir uma cultura organizacional forte e de fácil assimilação pelos indivíduos.

Uma cultura organizacional forte [...] é um sistema de regras informais que diz como as pessoas devem se comportar a maior parte do tempo, diminuindo o grau de incerteza da vida cotidiana e fornecendo-lhes um norte e uma identidade, fazendo-as sentirem melhores acerca do que fazem. Como consequência, as pessoas são capazes de trabalhar mais e, portanto, serem mais competitivas e eficazes do que a concorrência (BARBOSA, 2002, p.21).

Olhando para cada valor descrito, sobre o “ética nas relações humanas e sociais” (ASBEM, online) é possível ver a materialização através do respeito com todos que fazem parte da cadeia ASBEM, como os funcionários em regime CLT, voluntários, jovens e parceiros.

*Dai é diferente, eles precisam ter idade, é todo um processo ali que a gente precisa respeitar. Então agora eu saio da ASBEM e vou pro mundo do trabalho, o que que eu vou fazer? Agora eu não tenho mais a Asbem pra me colocar dentro de uma empresa. O que que eu vou fazer, né? Então é um momento de frustração né, de “e agora?”, né. Então a gente tem o nosso psicólogo que trabalha isso, como se portar no momento da entrevista, sabe? Essas coisas... (Suzana, sobre o momento de transição do jovem. Grifo nosso).*

*A gente fica sistematicamente com as empresas, a gente manda avaliações, a gente quer saber se eles sabem o que que significa esse projeto, e que eles venham nos visitar, pra entender o que que é o jovem aprendiz né. É, que o jovem não é só ficar lá dentro mas ele quer aprender (Suzana, sobre a relação com as empresas durante o Jovem Aprendiz. Grifo nosso).*

O valor “valorização do voluntariado com responsabilidade” é visto na preocupação da ASBEM em receber voluntários comprometidos com a causa e que tenham um projeto concreto para apresentar.

*Um projeto. O que que a gente pede? Ah, eu quero fazer um trabalho voluntário, então eu trago um projeto do que eu vou trabalhar com*

---

esses jovens [...] tu vai apresentar o projeto pra coordenação e ela vai avaliar junto contigo se pode ser aplicado (Suzana).

Visualiza-se o valor “desenvolvimento do cidadão socialmente responsável e integrado com a sociedade” (ASBEM, *online*) materializado em diversos momentos das falas, mas, especialmente, quando a Suzana comenta sobre o acompanhamento feito durante o Jovem Aprendiz. Há uma preocupação em como o jovem está se desenvolvendo dentro da empresa que o contrata.

Não é a empresa que bate aqui querendo conhecer. É a instituição que faz o trabalho contrário, que chama. Por que muitas vezes as empresas nos contatam por que precisam cumprir lei, que tem cotas para jovens. *Bom, a tua empresa tá preparada para receber esse jovem aprendiz? Você sabe o que esse jovem vai aprender? Você sabe o que ele está aprendendo? Né, se o nome já diz* (Suzana).

Também é possível ver que essa preocupação com o desenvolvimento do jovem “invade” o nível individual quando, nas falas, especialmente da Noemi, há um comprometimento pessoal com a evolução de cada jovem.

Por isso que às vezes, o meu trabalho mesmo, eu acabo as vezes não ficando [...] isso eu também tenho que aprender a trabalhar, né. Talvez não me envolver tanto, mas é que tu acaba te envolvendo (Noemi).

Através das falas (inclusive, a que a Noemi diz dever sua vida à ASBEM) é visto que o comprometimento com o desenvolvimento do jovem (valor declarado pela organização) é uma preocupação que os sujeitos carregam não apenas no nível da organização, mas também no nível do indivíduo. Então, com base em todo o apanhado, é possível dizer que os valores organizacionais estão presentes de diferentes formas no nível do indivíduo, no nível da interação e no nível da organização.

[...] do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. Cada nível é ao mesmo tempo dissociável e concretamente indissociável. [...] Enfim, a ordem que se constrói em cada um dos cinco níveis é contingente, o que não significa que tudo seja possível na prática. Ela é o resultado da confrontação permanente entre o imaginário e a experiência que o ser humano vivencia em um contexto espaço-temporal [...] Como assinalamos diversas vezes, os seres humanos constroem, destroem e reconstroem sempre sua realidade a partir de experiências ao mesmo tempo antigas e novas (CHANLAT, 1996, p. 35).

Quanto ao valor “Excelência em nas ações desenvolvidas com celeridade” (ASBEM, *online*) é possível perceber através do cuidado na escolha do voluntário, como citado no parágrafo anterior, mas a questão da “celeridade”, isto é, agilidade na

atuação, é vista através das sucessivas tentativas em fazer com que os trabalhos avancem, mesmo que o poder público não ajude.

Exatamente. A gente sabe que o Brasil tá passando por uma situação muito complicada, e que querendo ou não atinge todos os espaços, né, inclusive o nosso. Mas a gente também tem lutado pra isso, né, tem ido atrás disso, tem procurado a prefeitura quase que semanalmente pra tentar resolver essa situação (Suzana, sobre a restrição de recursos públicos).

Sobre o valor “comprometimento e envolvimento com a construção de um mundo melhor com sustentabilidade” também é possível enxergar a materialização dele através do pensamento dos indivíduos ligados à ASBEM. Inclusive, conforme a fala da Noemi, os voluntários que entram precisam ter em mente a causa da organização para garantir o sucesso dos trabalhos.

A causa da ASBEM [...] é uma das coisas que as pessoas quando vem pra cá já tem que saber. Acho que esse comprometimento e acreditar no futuro. Tu tem que acreditar no futuro, que às vezes não vai ser de imediato que tu vai conseguir plantar e já colher (Noemi, sobre a importância de ter em mente a causa da ASBEM).

Esse foco na causa fortalece a percepção, anteriormente introduzida com base em Freitas (1991), de que a cultura organizacional da ASBEM pode ser considerada forte por conquistar a adesão à causa e a reprodução dela pelos indivíduos.

## **APONTAMENTOS FINAIS**

Considera-se, que a cultura organizacional de uma organização comunitária atua de forma a trabalhar a comunicação através em processos que não são burocráticos e contam com a participação de todos os integrantes, fazendo com que cada um sintam-se responsável pelas ações.

Dessa forma, os valores organizacionais, por estarem inseridos no cotidiano e na cultura da organização através dos processos que incluem todos, são facilmente transformados em ações de maneira quase inconsciente pelos indivíduos, e constantemente entrelaçamento nos níveis propostos por Chanlat (1996). Por fim, organização e indivíduos são capazes de ver os benefícios de suas ações para comunidade a qual estão inseridos.

## REFERÊNCIAS

ASBEM. Missão. Disponível em: <<http://www.asbem.org.br/site/missao.php>>. Acesso em: 17 de abril. 2017.

BARBOSA, Livia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2002.

BRASIL. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Casa Civil. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10097.htm)>. Acesso em: 17 de abril. 2017.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da razão. Campinas: Papyrus. 1996

CAMARGO, Mariângela Franco [*et al*]. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Editora Atlas, 1996. v. 3.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de implementação do programa adolescente aprendiz**: vida profissional: começando direito. Brasília: CNMP, 2012.

FRANCO, Flávio de Mattos. **A importância de diversificar as fontes na captação de recursos**. in: Capacitação em Captação de Recursos no Terceiro Setor. Escola Aberta do Terceiro Setor. 2016.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de administração de empresas. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73- 82, jul./set. 1991.

GUARESCHI, Pedrinho A. **Sociologia crítica: alternativas para mudança**. Porto Alegre: Mundo Jovem, 2000 – 49º Edição – EDIPUCRS.

GOFFMAN, Erving. **Ritual de Interação**: ensaios sobre o comportamento face a face. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. – 1 e.d. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

PERUZZO, Cecília. **Comunicação comunitária e gestão participativa**. in: Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus Editorial, 2007

PERUZZO, Cecília. **Revisitando os conceitos de comunicação popular, alternativa e comunitária.** in: XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2006, Brasília: Universidade de Brasília.

QUINTANEIRO, Tania; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira; OLIVEIRA, Márcia Gardênia de. **Um Toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber.** Belo Horizonte, MG: UFMG, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança** – São Paulo: Atlas, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGUEIRO, João Paulo. **O que é captação de recursos?** in: Capacitação em Captação de Recursos no Terceiro Setor. Escola Aberta do Terceiro Setor. 2016.