

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MONIQUE PASCHOAL FURLAN

**HEY, AIESEC: Comunicação Interna e Terceiro Setor**

PORTO ALEGRE

2017

MONIQUE PASCHOAL FURLAN

**HEY, AIESEC: Comunicação Interna e Terceiro Setor**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Relações Públicas.

**Orientadora:** Profa. Dra. Vera Regina Schmitz.

PORTO ALEGRE

2017

MONIQUE PASCHOAL FURLAN  
**HEY, AIESEC: Comunicação Interna e Terceiro Setor**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

**CONCEITO FINAL:**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Vera Regina Schmitz (Orientadora)

---

Profa. Dra. Fabiane Sgorla (Banca examinadora)

---

Profa. Dra. Ana Karin Nunes (Banca examinadora)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, obrigada pela confiança sempre. Pelos sacrifícios e por terem garantido todos os privilégios que tenho hoje. por me permitirem sonhar, mas principalmente, pelo incentivo a correr atrás de cada sonho.

À cada um que, de alguma forma, fez parte desse processo, seja ajudando com o trabalho ou com desejos de sorte: vai dar!

À Prof.<sup>a</sup> Vera, pela paciência, por não desistir, por questionar e me ensinar tanto, e por cobrar o máximo de mim em cada detalhe.

À AIESEC, por trazer experiências que a faculdade jamais traria, por me ensinar sobre mim mesma e sobre o mundo e pela chance de aprender um pouco mais todos os dias.

## RESUMO

O estudo aqui realizado possui como tema principal a comunicação interna no terceiro setor. O objetivo principal compreender qual a principal contribuição e papel da comunicação interna no 3º setor, através das estratégias utilizadas pelos vencedores do Prêmio *Excellence*, da AIESEC no Brasil (2014 - 2016). Aqui, utilizou-se de análise documental acerca da organização e sua comunicação institucional, somada à um questionário quantitativo aplicado entre os presidentes de cada entidade vencedora em seu ano, com o intuito de compreender a realidade desses escritórios sob a luz de uma pesquisa bibliográfica previamente realizada sobre os temas de terceiro setor e comunicação interna. Para a análise dos dados obtidos, focou-se em entender semelhanças e aspectos específicos de cada um, com a intenção de identificar práticas de comunicação interna possíveis de serem replicadas. Ao final da pesquisa, a conclusão alcançada se delimitou à três pontos principais: a necessidade de mensagem clara com foco em resultados, o foco da comunicação na missão da organização, como equilíbrio entre trabalho e propósito e, por fim, a intenção de desenvolver uma comunicação interna participativa e que proporcione momentos e espaços de trocas entre membros e diretoria, para que todas as pessoas da organização possuam alinhamento e clareza sobre missão e ambição da organização.

**Palavras-chave:** comunicação interna; terceiro setor; relações públicas; AIESEC.

## **ABSTRACT**

The study carried out here has as its main theme the internal communication in the third sector. The main objective is to understand the main contribution and role of internal communication in the 3rd sector, through the strategies used by the winners of the AIESEC Excellence Award in Brazil (2014 - 2016). Here we used documentary analysis about the organization and its institutional communication, added to a quantitative questionnaire applied between the presidents of each winning entity in its year, with the purpose of understanding the reality of these offices in the light of a previous bibliographical research held on the themes of third sector and internal communication. For the analysis of the data obtained, it focused on understanding similarities and specific aspects of each one, with the intention of identifying possible internal communication practices to be replicated. At the end of the research, the conclusion reached was limited to three main points: the need for a clear message focused on results, the focus of communication on the organization's mission, how to balance work and purpose, and, finally, the intention to develop a participatory internal communication and that provides moments and spaces of exchange between members and board, so that all the people of the organization have alignment and clarity on the mission and ambition of the organization.

**Key-words:** internal communications; third sector; public relations; AIESEC.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Transições entre setores .....	14
<b>Figura 2</b> – Divisão de públicos.....	28
<b>Figura 3</b> – Comunicação Organizacional Integrada .....	30
<b>Figura 4</b> – Modelo de tipologia em entrevista.....	43
<b>Figura 5</b> – The Golden Circle .....	48
<b>Figura 6</b> – The Golden Circle - AIESEC .....	49
<b>Figura 7</b> – Valores da AIESEC .....	49
<b>Figura 8</b> – Modelo de desenvolvimento de liderança da AIESEC.....	50
<b>Figura 9</b> – AIESEC em números .....	51

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Resumo das respostas obtidas nas perguntas 5 a 11 .....	56
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 O TERCEIRO SETOR E A AIESEC.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 O Terceiro Setor.....</b>	<b>13</b>
2.1.1 <i>Origem e história .....</i>	<i>14</i>
2.1.2 <i>Definições e modelos.....</i>	<i>17</i>
2.1.3 <i>Gestão e participação .....</i>	<i>19</i>
<b>2.2 A AIESEC: breve apresentação .....</b>	<b>22</b>
<b>3 TERCEIRO SETOR, PÚBLICOS E COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Relações Públicas e seus Públicos.....</b>	<b>24</b>
3.1.1 <i>Público Interno.....</i>	<i>27</i>
<b>3.2 Comunicação Integrada .....</b>	<b>29</b>
3.2.1 <i>Comunicação Institucional .....</i>	<i>32</i>
3.2.2 <i>Comunicação Interna.....</i>	<i>34</i>
<b>3.3 Comunicação interna aplicada ao terceiro setor.....</b>	<b>37</b>
<b>4 COMUNICAÇÃO INTERNA, AIESEC E EXCELÊNCIA.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Percurso metodológico .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 AIESEC: comunicação institucional e terceiro setor .....</b>	<b>45</b>
4.2.1 <i>Origem e história .....</i>	<i>46</i>
4.2.2 <i>Missão e valores: o AIESEC Way.....</i>	<i>48</i>
4.2.3 <i>Contexto atual.....</i>	<i>51</i>
<b>4.3 Análise quantitativa: panorama geral .....</b>	<b>52</b>
4.3.1 <i>Categoria: Relações Públicas Internas Fortes .....</i>	<i>57</i>
4.3.2 <i>Foco na Missão.....</i>	<i>60</i>
4.3.3 <i>Mensagem Simples .....</i>	<i>61</i>
4.3.4 <i>Práticas e técnicas replicáveis.....</i>	<i>63</i>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PRESIDENTE DA AIESEC NO BRASIL .....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho social realizado pelo terceiro setor sempre foi visto como uma fuga e possível solução para os problemas não solucionados (e muitas vezes causados) pelo primeiro e segundo setor. Ora por dar espaço e possibilidades de crescimento a classes menos favorecidas, ora por tomar e incentivar a responsabilidade sobre diferenças sociais.

Tanto a visibilidade quanto o incentivo em relação ao terceiro setor dependem, principalmente, de uma causa por trás de tal ação ou movimento, uma vez que é a partir desse reconhecimento e identificação com propósito que se dá o engajamento de terceiros. E é nesse contexto que se insere a comunicação e, principalmente, as Relações Públicas: como instrumento de posicionamento e engajamento social sobre causas e movimentos defendidos por organizações do terceiro setor.

Com o objetivo de compreender qual a principal contribuição e papel da comunicação interna no 3º setor, através das estratégias utilizadas pelos vencedores do Prêmio *Excellence*, da AIESEC no Brasil (2014 - 2016), o objeto de estudo aqui analisado será a AIESEC, organização global sem fins lucrativos gerida totalmente por jovens de 18 a 30 anos, que busca desenvolver liderança jovem através de intercâmbios sociais e profissionais. Aqui, porém, a análise feita deixa de lado o engajamento externo para focar no que vem antes: a comunicação interna e como ela é capaz de mobilizar pessoas a trabalharem por uma causa social, de forma voluntária. A partir disso, o trabalho apresentado possui a seguinte pergunta problema a ser respondida: Levando em consideração o *Excellence Awards* de desempenho e reconhecimento dos melhores escritórios da AIESEC no Brasil nas últimas 3 edições (2014-2016), qual o impacto e papel da comunicação interna em tais escritórios, na perspectiva dos presidentes entrevistados?

Além disso, o trabalho conta com os objetivos específicos de analisar as estratégias e ações de comunicação interna e Relações Públicas aplicadas pelos vencedores do prêmio *Excellence*; compreender o conteúdo de tal comunicação interna, produzido e veiculado aos membros dos três escritórios; e identificar ações possíveis de serem aplicadas e replicadas em qualquer outro escritório da AIESEC no Brasil.

Para a autora, como membro da AIESEC em Porto Alegre, uma das motivações de estudo do tema é poder perceber de que forma a teoria pode influenciar o trabalho prático promovido pela organização, além da possibilidade de realizar uma troca de saberes entre os campos prático e teórico no que tange a comunicação interna para organizações sem fins lucrativos. A escolha do tema deve-se, também, à vontade da pesquisadora de entender e

mensurar a importância da comunicação interna para qualquer organização, uma vez que a mesma é, muitas vezes, subestimada ou até mesmo esquecida por essas mesmas organizações. Do mesmo modo, a escolha pelo estudo aplicado ao terceiro setor se deve ao fato de também ser um assunto de interesse a pesquisadora, uma vez que faltam estudos sobre a comunicação interna em organizações sem fins lucrativos, e o trabalho aqui desenvolvido pode atuar como uma pequena contribuição para o tema.

Para tal pesquisa, então, o presente trabalho utilizou-se de diferentes técnicas de pesquisa, todas sob a luz do método de pesquisa exploratório. Primeiramente, a técnica de pesquisa bibliográfica foi aplicada a fim de buscar compreensão acerca da realidade do terceiro setor, bem como das Relações Públicas, seus públicos e atuação. Depois, a fim de introduzir e analisar a AIESEC enquanto organização sem fins lucrativos, usou-se a pesquisa documental (MOREIRA, 2005). Por fim, utilizou-se também da pesquisa quantitativa (DUARTE, 2005) através da aplicação de um questionário fechado, de caráter exploratório, com o objetivo de elucidar pontos em comum entre ações e práticas da comunicação interna e Relações Públicas dentro dos três escritórios avaliados.

Para tal pesquisa, o debate levantado contou com as ideias de Montañó (2010) e sua crítica ao terceiro setor e sua intervenção social, Albuquerque (2006) com a história de associações sem fins lucrativos, além de Tenório (2005) e diferentes formas de gestão dentro de tais organizações. Com isso, teremos o primeiro capítulo baseado na elucidação dos conceitos de terceiro setor, suas aplicações, histórico, práticas e validação, extraídos de pesquisa bibliográfica sobre o tema. Após introdução ao terceiro setor e à AIESEC, o segundo capítulo traz conceitos de Relações Públicas e suas vertentes dentro da comunicação com o público interno, suas estratégias e fórmulas de avaliação das mesmas. Nesse capítulo, a pesquisa bibliográfica também foi utilizada como método de entendimento sobre o fazer e o papel das relações públicas, da comunicação interna e de ambas atividades aplicadas ao terceiro setor. Para isso, utilizou-se principalmente das perspectivas de Kunsch (2007), Fortes (2003) Lattimore (2012) e Peruzzo (2009) como fontes de debate e domínio sobre os assuntos pelos autores tratados. Aqui, o objetivo é apresentar e delimitar a perspectiva pela qual a comunicação será abordada durante o trabalho: como ponte entre comunicação e gestão de pessoas, ao mesmo tempo em que garante clareza de propósito e causa social dentro de uma organização não governamental.

Durante a fase de pesquisa bibliográfica, o principal objetivo foi o de trazer conhecimentos necessários por onde serão baseadas as pesquisas feitas no quarto capítulo. É nele que a principal coleta de informações acontece, a partir de uma pesquisa quantitativa,

realizada com os presidentes dos comitês locais dos melhores escritórios brasileiros dos últimos três anos (2014 - 2016), escolhidos pela AIESEC no Brasil, ganhadores do prêmio *Excellence Awards*:

2014 – Porto Alegre (RS)

2015 – Recife (PE)

2016 – Brasília (DF)

Nesse capítulo, primeiramente será realizada breve análise documental acerca da AIESEC enquanto organização sem fins lucrativos: sua história, missão e valores, e situação atual, tanto a nível global quanto nacional. Assim, busca-se clarificar as atividades da AIESEC de maneira geral, para então aprofundarmos a análise acerca dos três escritórios anteriormente citados.

As informações coletadas serão analisadas e comparadas, na busca por entendimento sobre aspectos da comunicação interna realizada em tais comitês, suas estratégias e ações e que conteúdo é esse capaz de influenciar no engajamento de membros voluntários da organização. Mais que isso, a partir de tal análise, o trabalho buscará clarificar estratégias e ações de comunicação interna possíveis de serem reproduzidas em outros escritórios da AIESEC no Brasil e, também, em demais organizações do 3º setor.

## **2 O TERCEIRO SETOR E A AIESEC**

Antes de entendermos nosso objeto de pesquisa e começarmos a discorrer sobre, é necessário compreender o terceiro setor em sua visão geral, seu surgimento e diferentes definições, para esclarecer o que, de fato, configura uma organização pertencente à essa categoria, seus atributos, princípios e governança.

Nesse primeiro capítulo, as referências teóricas trazidas buscam elucidar as principais premissas e práticas de uma organização sem fins-lucrativos, abordando leis, regimentos e comportamentos responsáveis por conduzir a atuação de tais organizações. Dessa forma, busca-se introduzir o tema com o intuito de facilitar o entendimento da história do terceiro setor e seus motivos de existência e a maneira como são geridos e liderados, uma vez que tais conteúdos aqui trazidos serão utilizados como base para a análise do objeto de estudo enquanto organização enquadrada no terceiro setor. Após aprofundar a discussão sobre o terceiro setor e abordar seu papel através da perspectiva e análise de diferentes autores, o capítulo também trará uma breve introdução sobre a AIESEC, sua fundação, principais atividades e como atua hoje enquanto organização sem fins lucrativos, uma vez que a mesma será o centro de estudo e análises do presente trabalho.

### **2.1 O Terceiro Setor**

No contexto atual brasileiro, considerando formalidades políticas e econômicas do país, as organizações se encontram divididas em três diferentes setores: o primeiro, segundo e terceiro setores. Enquanto o primeiro atua diretamente no âmbito público e governamental, o segundo atua no segmento econômico e de iniciativa privada. Por sua vez, para delimitar o terceiro setor, “o conceito mais aceito atualmente é o de uma esfera de atuação pública, não-estatal, formada a partir de iniciativas privadas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum” (COSTA, 2001, p. 5). Além disso, os três setores também realizam transições entre si, possibilitando a origem de novas formas e status de organizações, conforme Albuquerque (2006):

**Figura 1** – Transições entre setores

Fonte: ALBUQUERQUE, 2006, p.40.

Tachizawa (2014) também trazem o conceito de terceiro setor enquanto uma expressão de diferenciação do primeiro (público) e do segundo (com fins lucrativos). Tal diferenciação existe também pela autonomia vinda por parte das organizações de terceiro setor, já que não pertencem – ou dependem – nem à lógica governamental nem à segmentação de mercado.

Ainda para Tachizawa (2014, p. 13), “as motivações para a criação de uma instituição formal são diversas, mas coincidem nas ideias de autonomia, flexibilidade organizativa e profissionalização que a fórmula ONG evoca”, ou seja, de possibilidade de atuação em um campo profissional específico, ao mesmo tempo em que amplo na maneira como é executado, seja em sua forma administrativa, em seus públicos atingidos e atendidos ou o perfil das pessoas que a compõe. Dessa forma, organizações do terceiro setor acabam por desempenhar um papel muito mais voltado ao âmbito social, exatamente pela forma como surgiram e o espaço que encontraram em aberto para preencher, em meio às interações corporativas e sociais, tanto no Brasil quanto no resto do mundo.

### 2.1.1 Origem e história

De acordo com ALBUQUERQUE (2006), a expressão “terceiro setor” é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões como “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*). Tal termo é utilizado exatamente para diferenciação entre setores de trabalho e atuação.

Já a expressão Organização Não Governamental (ONG) surgiu na Europa continental, criada pelo sistema de representação das Nações Unidas entre os anos 1960 e 1970. Na época, ONG era denominada qualquer organização presente formalmente na ONU, ainda que não fossem representadas ou aliadas à algum governo. Como relata Albuquerque (2006, p. 18), tais ONGs cresceram “destinadas a promover projetos de desenvolvimento nos países de Terceiro Mundo”. Tais projetos foram imprescindíveis para que o terceiro setor fosse levado até a América Latina, onde, segundo o mesmo autor “as organizações surgiram com expressivo caráter político, atuando fortemente na redemocratização dos países, com ações voltadas para uma política social de desenvolvimento de assistência e serviços nos campos de consumo, educação de base e saúde, entre outros” (ALBUQUERQUE, 2006, p.23).

Precisamente no Brasil, as práticas de trabalho não governamentais surgiram em maior volume durante o período militar, onde a necessidade de autonomia e mudanças em relação ao Estado era latente. Foi durante a década de 70 que movimentos não governamentais se consolidaram no país, sendo denominados como “sociedades civis”, que, entre outras coisas, podiam ser entendidas como “um conjunto de associações e organizações livres, não pertencentes ao Estado e não econômicas que, entretanto, têm comunicação com o campo público e com os componentes sociais” (ALBUQUERQUE, 2006, p.19).

Nesse contexto, as décadas de 1980 e 1990 foram de extrema importância para o terceiro setor a nível social, pois foi um período de grande relevância de organizações não governamentais ao atuarem como potencializadoras de movimentos sociais e políticos em meio à situação vivida pelo Brasil (COSTA, 2001). Dentre as ONGs associadas à ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais) “praticamente 60% dessas entidades foram legalmente fundadas a partir de 1985” (TASCHIZAWA, 2014, p. 13), o que demonstra a necessidade de formalização das práticas sociais na época, ainda que sua atuação seja mais antiga que isso.

Atualmente, no país, o terceiro setor é compreendido por uma série de características em comum listadas por Albuquerque (2006, p. 19) como parte de sua atuação

- Fazem contraponto às ações do governo [...]
- Fazem contraponto às ações do mercado [...]
- Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos.
- Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.

Se por um lado o papel de desenvolvimento e responsabilidade política e social foram responsáveis por fomentar o início das práticas do terceiro setor na América Latina, é válido também abordar o viés de interesses e ganhos recorrentes no primeiro e segundo setor, sobre a

atuação dessas organizações. Esse contraponto é trazido por Montaña (2010, p. 19), quando afirma que:

Efetivamente, para além das diferenças entre as diversas organizações, uma questão é real, e só pode ser determinada com certo nível de generalização: o conjunto de organizações e atividades que compreende o chamado “terceiro setor”, para além dos eventuais objetivos manifestos de algumas organizações ou da boa intenção que move o ator solidário e o voluntário singular, termina por ser instrumentalizado, pelo Estado e pelo capital, no processo de reestruturação neoliberal, particularmente no que refere à formulação e implementação de uma nova modalidade de trato à “questão social”, revertendo qualquer ganho histórico aos trabalhadores nos seus direitos de cidadania.

Para o autor, tal criticidade em sua abordagem é justificada pela necessidade de questionamentos quanto à maneira que encaramos o terceiro setor, enquanto uma forma de atingir a sociedade com uma “cultura de autculpa pelas mazelas que afetam a população” (MONTAÑO, 2010, p. 23), ou seja: a população (de modo geral) acaba por sentir-se responsável por problemas sociais que em primeira estância são de responsabilidade do primeiro e segundo setor.

Além disso, o autor também aborda a história do Brasil e suas tentativas de alcançar um estado de bem-estar social, principalmente na década de 1980, com o surgimento dos novos movimentos sociais e de massa (Montaña, 2010).

[...] a Constituição de 1988 consagrou este profundo avanço social, resultado das lutas conduzidas, por duas décadas, pelos setores democráticos: sem ferir a ordem burguesa [...], ela assentou os fundamentos a partir dos quais a dinâmica capitalista poderia ser direcionada de modo a reduzir, a níveis toleráveis, o que os próprios segmentos das classes dominantes então denominavam “dívida social”. (NETTO *apud* MONTAÑO, 2010, p. 35).

Entretanto, tal tentativa não conseguiu suprir as demandas sociais do país ou mesmo alterar o foco de atuação e desenvolvimento do terceiro setor, uma vez que em 2010 o Brasil já contava com mais de 400 mil organizações não-governamentais (ONGs) registradas e cerca de 4 mil fundações<sup>1</sup>. Tais dados embasam o volume de trabalho produzido pelo terceiro setor e sua contribuição à nível nacional, uma vez que, seja por seu histórico de crises políticas ou problemas estruturais sociais, o país segue implementando práticas voluntárias como alternativa socioeconômica. Em relação a isso, se pensarmos no segundo setor,

[...] a maior parte do setor privado brasileiro está envolvida de alguma forma com a área social. De acordo com os resultados finais da pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Ipea, 59% das empresas do país desenvolvem ações em benefícios da comunidade. São cerca de 465 mil empresas, com um ou mais empregados, que dão sua contribuição, seja fazendo doações eventuais a pessoas carentes ou desenvolvendo projetos mais estruturados. (TASCHIZAWA, 2014, p. 19).

---

<sup>1</sup> REVISTA EXAME, Melhores e Maiores. São Paulo: Editora Abril, 2008. Disponível em: [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br). Acessado 10/10/2017.

Já no que tange a parte pública e o primeiro setor, Montaño questiona a maneira como o estado se apropria do terceiro setor. Para o autor, citando Bresser Pereira, o estado deveria implementar a “*publicização*”, ou seja, “a transformação dos serviços não-exclusivos de Estado em propriedade pública não-estatal e sua declaração como organização social” (BRESSER PEREIRA *apud* MONTAÑO, 2014, p. 45), porém tal publicização acaba por representar a transição de deveres e responsabilidade de questões públicas para o terceiro setor, enquanto o repasse de recursos públicos vai para o âmbito privado (Montaño, 2014). Para Tachizawa, entretanto, o cenário é simplificado e as “organizações sem fins lucrativos são entendidas como uma possibilidade de mão de obra e implementação de práticas sociais de impacto direto na população, como por exemplo, com projetos abordando sustentabilidade, direitos humanos ou educação de qualidade (Tachizawa, 2014).

Independentemente da origem ou dos princípios norteadores de tais organizações, é fato que o terceiro setor vem ganhando cada vez mais espaço dentre as práticas de trabalho brasileiras, motivado principalmente pelo papel social e de responsabilidade que desempenha hoje.

### 2.1.2 Definições e modelos

Em 2012, durante o Evento Rio+20<sup>2</sup> foi apresentada uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apresentava o crescimento de 215% no número de organizações de terceiro setor entre os anos de 1996 e 2005, no Brasil. Tal crescimento fez com que categorias fossem criadas para o segmento, a fim de clarificar a atuação voluntária não só a nível de trabalho, mas também da perspectiva jurídica.

Para a legislação brasileira, existem diferentes formas de divisão e organização da sociedade, definidas pelo Código Civil como pessoa jurídica. Sendo elas: (a) associações; (b) sociedades; (c) fundações; (d) organizações religiosas; (e) partidos políticos; (f) empresas individuais de responsabilidade limitada. Ainda de acordo com o Artigo 44 do Código Civil são elas:

1. Associação: pessoa jurídica criada para atender a necessidade de um grupo específico, que não tenha finalidade lucrativa. Todos os recursos gerados são investidos nessa causa em comum;

---

<sup>2</sup> A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, foi realizada de 13 a 22 de junho de 2012, na cidade do Rio de Janeiro. A Rio+20 foi assim conhecida porque marcou os vinte anos de realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) e contribuiu para definir a agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas. Disponível em: <[http://www.rio20.gov.br/sobre\\_a\\_rio\\_mais\\_20.html](http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html)>. Acessado em: 13 nov. 2017.

2. Fundação: pode ser criada por um indivíduo, uma empresa ou pelo governo. É constituída pela união de bens para uma finalidade decidida pelo seu fundador.

Entre os dois modelos, as Associações não exigem a existência de patrimônio prévio por parte das organizações, principal motivo pelo qual 95% dessas organizações brasileiras, hoje, optam pelo registro como associações civis sem fins lucrativos (TACHIZAWA, 2014). Independentemente do modelo adotado, toda e qualquer associação de terceiro setor necessita obrigatoriamente possuir ata de constituição, estatuto social, ata da eleição da Diretoria e do Conselho Fiscal e requerimento de registro da entidade, para que seu registro seja validado enquanto personalidade jurídica (BARBOSA, 2003).

Além das duas principais diferenciações jurídicas de uma organização sem fins lucrativos, também se encontra presente na nossa sociedade o termo OSCIP – Organização Civil de Interesse Público, que determina a finalidade pública de uma organização através da Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999. É entendida como OSCIP toda organização de pessoa jurídica, que mesmo sendo de direito privado, não possui fins lucrativos. Isso significa que ONGs juridicamente entendidas como OSCIP têm a possibilidade de recorrer à recursos públicos, sejam eles através de convênios, parcerias ou apoio.

Além das OSCIPs, há também outros termos e categorias que dividem o terceiro setor, como as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e Organizações Sociais (OSs). De acordo com Tachizawa (2014), todas elas possuem natureza privada e não pública, e é o seu caráter sem fins lucrativos que as enquadra exatamente como associação ou fundação. Porém, é importante ressaltar o fato de que “criarmos uma associação não implica necessariamente a criação de uma entidade de cunho social, pois diversos propósitos podem não visar o lucro, mas, mesmo assim, não servir de proveito de todos” (SZAZI, 2014, p. 28), o que torna obrigatório o cunho social de tais organizações.

Além dessas diferenciações básicas, há também a classificação trazida por Andrés Fagundes *apud* Albuquerque (2006), que leva em consideração os diferentes campos e públicos de atuação atingidos por organizações sem fins lucrativos e seu papel nisso. A divisão do autor é composta por **Igrejas e Instituições Religiosas**, principalmente a católica, foram as primeiras organizações sem fins lucrativos do Brasil, após a separação entre Igreja e Estado; **Organizações Não-governamentais e Movimentos Sociais**, responsáveis por trabalhar com a defesa de direitos, com diferentes formas de trabalho; **Empreendimentos sem fins lucrativos**, onde a atuação recebe um teor comercial, ao ser paga por produtos e serviços; **Fundações Empresariais**, as quais implicam práticas de cidadania e filantropia em benefício das comunidades onde se encontram tais empresas (ALBUQUERQUE, 2006).

Qual seja a categorização, é importante entender que, antes de qualquer coisa, organizações não governamentais (da sociedade civil) existem como forma de apresentar e sanar necessidades de bem-estar coletivo, uma vez que nem o Estado nem as organizações corporativas são capazes de prover e suprir tais demandas sociais. O mesmo é defendido por Tenório (2005), que entende o papel do terceiro setor como responsável pela experimentação e tentativa de novas soluções para problemas sociais, que ainda que em pequena escala podem trazer resultados sobre os problemas que tais organizações se propõem a enfrentar.

### 2.1.3 Gestão e participação

Além das diferentes segmentações jurídicas, de público ou atuação, organizações de terceiro setor também possuem aspectos internos responsáveis por delimitar e validar o trabalho realizado enquanto sua atuação sem fins lucrativos. Tais aspectos estão ligados a questões de responsabilidade e autoridade internas, no que tange a tomada de decisões e desempenho de cargos ou funções, ou seja, suas formas de gestão e liderança.

De acordo com Grazioli *et. al* (2015), esses deveres e responsabilidades devem ser pré-estabelecidos e seguidos precisamente, contendo os seguintes pontos obrigatórios:

- Procedimentos claramente determinados que levem em conta as funções de todos os setores da organização, propiciando a integração das informações dentro do sistema;
- Um organograma adequado em que a linha de autoridade e a conseqüente responsabilidade sejam definidas entre os diversos departamentos, chefes, encarregados de setores, etc. (GRACIOLLI *et. al*, 2015, p.96).

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (2016), o Código Civil e Estatuto Social de ONGs é o documento que rege e institucionaliza a maneira formal com que o terceiro setor interage com seus públicos internos. Para garantir que isso ocorra, existem alguns pré-requisitos básicos que devem estar dispostos e clarificados no estatuto e regimento interno de qualquer organização como, por exemplo, deveres e direitos de um membro associado, os critérios de eleição dos(as) administradores(as) e forma e quórum para convocação da assembleia geral<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> A Associação Brasileira de ONGs foi fundada em 1991. É uma associação civil sem fins lucrativos e econômicos, democráticas e pluralistas. Para a ABONG, são consideradas ONGs, “as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos”.

Todos os pontos acima trazidos dizem respeito a responsabilidades e deveres que uma organização do terceiro setor possui perante a lei brasileira e que a validam (ou não) enquanto instituição sem fins lucrativos. Cada aspecto contém seu grau de importância para o bom funcionamento de uma ONG, e existem dois corpos responsáveis por garantir suas aplicações: o corpo de funcionários de uma entidade não governamental e o Conselho Fiscal dessa organização, ambos altamente ligados com a democracia e poder de participação e decisão que dizem respeito ao terceiro setor.

Primeiro, quanto ao conselho fiscal, a “Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/76) dispõe sobre a criação e o funcionamento de um conselho fiscal, como órgão obrigatório” (BARBOSA e OLIVEIRA, 2003, p. 22) em organizações do terceiro setor. Isso acontece para que o poder dado a administradores e gestores dessas organizações seja usufruído da melhor maneira possível, e para que seus atos estejam de acordo com deveres legais e estatutários. Além disso, em junho de 2005, foi sancionada a Lei 11.127, responsável por mudanças no Código Civil brasileiro, em relação a associações e fundações do terceiro setor. Entre as mudanças existentes estão as que dizem respeito às tais responsabilidades e tomadas de decisões internas e à necessidade de que isso esteja especificado no estatuto local de todas as ONGs brasileiras<sup>4</sup>. Ou seja, o estatuto serve como documento legal onde externos podem consultar a maneira como determinada organização está sendo guiada e administrada.

Segundo, sobre esses administradores e gestores, é papel dos membros associados de uma organização decidir aqueles que assumirão tais posições de liderança, e é por isso que existem as assembleias gerais. De acordo com Barbosa e Oliveira (2003), uma Assembleia Geral deve, obrigatoriamente, ser utilizada como espaço formal de qualquer decisão de maior importância para a organização (Barbosa e Oliveira, 2003, p.20), com o intuito de reforçar o caráter participativo e colaborativo de uma ONG. Aqui, membros ativos possuem voz para decidir sobre o futuro da organização e quem serão os representantes legais da mesma. Tal processo decisório é tão transparente e correto a ponto de ser, inclusive, obrigatório que qualquer assembleia desse caráter realizada por uma ONG possua “cópia autenticada [de sua ata], data de eleição da diretoria atual, registrada no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas e autenticada” (TENÓRIO, 2005, p. 90). Assim, a organização atua de forma democrática e participativa ao permitir que seus associados escolham as pessoas que irão representá-lhes durante os próximos anos, principalmente durante processos de decisão não participativos.

---

<sup>4</sup> Dados retirados do *site* da Abong. Disponível em <<http://www.abong.org.br/ongs.php?id=19>>. Acessado em: 19 set. 2017.

Passando para o ponto pós decisão e escolha sobre os gestores de organizações sem fins lucrativos, para Tenório (2005, p.81), essa diretoria possui a missão de elevar ao máximo o valor e os resultados obtidos de seus recursos, o que exige:

- relações intensas de negociação quanto ao uso de recursos;
- definição de objetivos intermediários e critérios de acompanhamento;
- estabelecimento de estratégias comuns de ação; e
- identificação de facilitadores (aspectos fortes de cada um) para o estabelecimento de relações de ajuda recíproca.

E para que isso seja colocado em prática, é necessário que a organização possua um modelo de gestão claro e que seja seguido por seus diretores/administradores. Segundo Tachizawa (2014, p. 133), é considerado um bom modelo de gestão aquele que:

- a) identifique as estratégias genéricas aplicáveis a esse tipo de organização;
- b) hierarquize as decisões que compõem o processo de gerenciamento em estratégias e operacionais;
- c) identifique os diferentes agentes e instituições que se integram à ONG.

Para o autor, seja como for o modelo de gestão, ele deve sempre ocorrer de *fora* para dentro, ao mesmo tempo em que vai do *geral* para o *particular*, levando sempre em consideração aquilo que seja mais adaptável e que agregue valor à ONG. Quanto a isso, Tenório (2005, p. 8) discorre que tais modelos gerenciais devem ser adaptados às funções de “planejamento, organização, direção e controle”, onde dentro da função *direção* encontram-se 4 quatro atividades-chave desenvolvidas pelo gestor: “coordenação, liderança, processo decisório e motivação” (TENÓRIO, 2005, p. 80).

Aqui, não discutiremos a fundo cada um deles, mas é importante perceber a ligação direta que cada um possui com as pessoas que compõem uma organização e as diferentes maneiras existentes de se dirigir a elas e administrá-las. É por isso, também, que sobre tomadas de decisões e delegação de autoridade, Tenório (2005) apresenta os conceitos de centralização e descentralização.

Para o autor, a centralização gira em torno de uma tomada de decisões feita por alguns indivíduos, mantendo uma distância dos demais setores da organização, enquanto se exerce rígido controle sobre os objetivos decididos, mas principalmente sobre a forma de trabalho dos responsáveis por executá-lo (TENÓRIO, 2005). Já a descentralização engloba todos durante processos de decisão, busca atender às demandas da maioria e controla apenas as estratégias e resultados, sem interferir na forma de trabalho de cada um (TENÓRIO, 2005).

Nenhuma organização é capaz de atuar de forma totalmente centralizada ou descentralizada, uma vez que ambas podem ser alto grau de participação de seus funcionários, mas ainda assim limitar algumas decisões para cargos executivos. Entretanto,

Nas ONGs, constatamos um alto grau de participação dos membros da cúpula, dos sócios, do corpo técnico e dos coordenadores no que se refere às decisões estratégicas, havendo também descentralização no que tange às questões operacionais, sendo dada aos coordenadores a liberdade de tomar decisões na comunidade em que atuam. A unidade da organização é garantida pelo comprometimento e pela identificação desses técnicos e coordenadores com a missão da ONG. (TENÓRIO, 2005, p. 72).

Ainda assim, Tenório divide o processo de decisão de uma organização em três diferentes níveis: estratégico, que definem qual a missão e estratégia da organização; tático, responsável por decidir como a estratégia será implementada; e operacional, onde a decisão se refere ao trabalho prático em si (Tenório, 2005). Nessa divisão, é possível entender quais decisões necessitam ser tomadas por uma organização e quem são os decisores responsáveis por elas. Nesse contexto, a garantia de unidade citada por Tenório (2005) passa exatamente pelo poder de decisão de diretores e seu comprometimento com os valores da organização para a qual trabalham, uma vez que foram escolhidos por demais pessoas para estarem lá.

E é para permitir que tais escolhas sejam o mais coerente possíveis que assembleias são executadas quando há a necessidade de escolha e eleição de uma nova diretoria executiva. É por isso também que o Conselho Fiscal deve manter-se ativo enquanto responsável pelo acompanhamento das práticas realizadas pela diretoria escolhida. Uma vez descentralizada, uma organização sem fins lucrativos abre espaço para a participação e para o alinhamento de discurso e ações entre todas as suas esferas internas, sejam elas centralizadas ou descentralizadas; estratégicas, táticas ou operacionais.

## **2.2 A AIESEC: breve apresentação**

Como apresentado anteriormente, existem diferentes definições e delimitações no que tange as organizações do terceiro setor. E o presente trabalho se propõe a estudar uma dessas organizações, a AIESEC. De acordo com o site da organização, a AIESEC é “uma organização apolítica, independente, sem fins lucrativos, gerida por estudantes e recém graduados do ensino superior. Nossos membros são jovens interessados sobre os problemas do mundo, liderança e gestão”<sup>5</sup>.

Se anteriormente o termo AIESEC era acrônimo para a Associação Internacional dos Estudantes de Ciências Econômicas e Sociais<sup>6</sup>, hoje o termo AIESEC tornou-se o nome da instituição, e a mesma se apresenta como uma organização global, que busca desenvolver

---

<sup>5</sup> Disponível em: [www.aiesec.org](http://www.aiesec.org). Acessado em 10 jun. 2016. Traduzido do inglês pela autora.

<sup>6</sup> Traduzido pela autora, do francês Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales.

liderança através de experiências de intercâmbio. “Neste contexto, a AIESEC atua como facilitadora na formação de agentes de mudança, ou seja, jovens líderes conscientes de sua responsabilidade frente ao mundo e a sociedade em que vivem” (ZEMOR, 2015, p. 42). Ou seja, a organização é responsável por propiciar ambientes de interação entre jovens, com foco no desenvolvimento dos mesmos, ao mesmo tempo em que tal desenvolvimento possa criar impacto positivo na sociedade, no futuro. O principal serviço oferecido pela AIESEC é dividido em três diferentes tipos de práticas de intercâmbio: Global Talent (GT), onde o estudante realiza um intercâmbio profissional em uma organização do segundo setor; Global Entrepreneur (GE), onde o estágio se dá em uma Start Up; e Global Volunteer (GV), onde o intercâmbio é voluntário e o trabalho acontece em organizações do terceiro setor<sup>7</sup>. Independente do modelo de intercâmbio, o objetivo final da organização é desenvolver liderança jovem através de tais experiências. E para que isso tudo aconteça, a AIESEC dispõe hoje de uma rede global

[...] formada por diferentes escritórios e diferentes níveis de controle entre eles. Esses escritórios dividem-se em três grupos: o escritório da AIESEC Internacional, os escritórios nacionais nos países ou territórios onde a AIESEC está presente e os escritórios locais nas cidades onde a AIESEC está presente. Hoje, em toda a amplitude da organização, a AIESEC está presente em 126 países, contando com cerca de 70.000 membros voluntários divididos em escritórios físicos em 800 cidades. Ainda, estima-se que a organização tenha parceria firmada com pelo menos 8.000 organizações e 2.500 universidades no mundo todo. (ZEMOR, 2015, p. 43).

Como mostrado durante os primeiros tópicos aqui abordados, este capítulo se comprometeu em apresentar e clarificar princípios e fundamentos de definição do terceiro setor. Além disso, discutiu-se acerca da importância da existência de organizações sem fins lucrativos, seu papel enquanto organização social e de que maneira suas práticas devem ser validadas legalmente. Aqui também se abordou a ideia de gestão no terceiro setor, suas implicações sobre o viés de democracia e participação das mesmas e o mínimo necessário para que tais ideais sejam colocados em prática de fato. Por fim, enquanto organização do terceiro setor, a AIESEC foi brevemente apresentada, com seus fins, serviços oferecidos e status atual.

Como objeto de estudo do presente trabalho, mais informações sobre a organização serão trazidas posteriormente, durante a análise aqui realizada, mas antes o trabalho seguirá a linha teórica, introduzindo, no próximo capítulo, conceitos de relações públicas, públicos e comunicação, para que a análise realizada sobre a AIESEC seja a mais rica e elucidada possível.

---

<sup>7</sup> Descrição básica de cada produto. Disponível em [www.aiesec.org](http://www.aiesec.org). Acessado em 10 jun. 2016.

### 3 TERCEIRO SETOR, PÚBLICOS E COMUNICAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo a clarificação do papel das relações públicas enquanto atuando em diferentes organizações e diferentes frentes de trabalho. É importante ressaltar que também faremos, neste capítulo, de maneira mais detalhada, as definições de públicos, principalmente dos diferentes públicos existentes no terceiro setor. Por último, trazer como o profissional de relações públicas se comunica dentro de organizações sem fins lucrativos, especificando os tipos de comunicação possível neste ambiente.

#### 3.1 Relações Públicas e seus Públicos

Inserida no campo da comunicação social, a atividade de Relações Públicas é entendida como responsável pela análise, entendimento e ação estratégicos entre uma organização e seus públicos, no que diz respeito à comunicação. Conforme aponta Fortes (2002, p. 21):

Às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento das unidades consideradas.

Diante desta perspectiva estratégica, é esperado do profissional de Relações Públicas ser a principal fonte e também ponte de comunicação de uma organização com seus stakeholders<sup>8</sup>, sejam eles internos ou externos, além de ser também o responsável por integrar e gerenciar diferentes canais e ferramentas de comunicação. Dessa maneira, o papel desse profissional pode assumir caráter técnico ou prático, de acordo com a demanda e proposta da organização, exatamente como propõe Fortes ao dizer que

Os profissionais de Relações Públicas exercem dois papéis distintos nas organizações: podem ter caráter gerencial, quando se ocupam do planejamento, da coordenação e da supervisão de programas de comunicação, ou caráter técnico, quando escrevem, editam, projetam publicações, conduzem eventos especiais, e assim por diante. (FORTES, 2002, p. 177).

Gerencial ou técnico, qualquer processo desenvolvido e aplicado no campo das Relações Públicas vai depender do trabalho conjugado de pesquisa, planejamento, execução e avaliação/manutenção de resultados, sempre visando o posicionamento da instituição e a

---

<sup>8</sup> “A expressão “parte interessada” é uma das possíveis traduções para a palavra *stakeholder* em português. Essa é a expressão que consta no guia *PMBOK* (PMI, 2013) em sua versão na língua portuguesa [...]. No guia *PMBOK*, a palavra *stakeholder* se refere a pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto, que têm interesse no projeto ou que são afetadas por ele.

maneira como ele será entendido e recebido por seus públicos. Segundo Kunsch (2003) as relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações. Em síntese, como atividade profissional, elas:

- Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamento de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.
- Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa;
- Preveem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão etc. (KUNSH, 2002, p. 95).

Para isso, cabe ao profissional (e à instituição para a qual ele trabalha) ser sensível e atento às necessidades do seu público e suas demandas políticas, econômicas ou sociais, pois é a partir dessa percepção que será possível construir e comunicar sentido ao seu trabalho. É também a partir de tal percepção que o profissional determinará que canais e que instrumentos devem ser utilizados e, além disso, de que outros setores da comunicação social ele pode se valer para sua execução, atuando, assim, como principal gestor de comunicação integrada. Segundo Kusch, esse modelo de comunicação nada mais é que "uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix composto da comunicação organizacional" (KUNSCH, 2003, p. 150).

De acordo com James Grunig e Todd Hunt (1994) *apud* Kunsch (2003), o exercício de relações públicas pode ser classificado em quatro diferentes modelos: de *imprensa e propaganda*, voltado para a divulgação da organização e seus produtos ou serviços; de *informação pública, que busca posicionar e disseminar a imagem da organização*; modelo *assimétrico de duas mãos*, usado principalmente para beneficiar a organização no relacionamento e conhecimento de seus públicos; e por último o *simétrico de duas mãos, onde se busca equilíbrio entre públicos e organizações a partir dos interesses de ambos*.

Segundo nesse contexto (e como o nome da profissão indica), dentro desse processo de análise, entendimento e ação, é extremamente importante que o Relações Públicas saiba identificar e entender seu público, uma vez que é em razão dele que se pauta a sua atuação. Nenhuma estratégia, ferramenta ou discurso surtirá o efeito planejado se não estiver de acordo com o público alvo e, principalmente, suas necessidades e expectativas. Para Kunsch (2003, p. 114), "fazer as mediações entre as organizações e seus públicos é uma função precípua de relações públicas, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis".

O relações públicas possui a missão de identificar, diagnosticar e comunicar para determinados e diferentes tipos de público. Porém, para Fortes (2002), ainda que tais grupos receptores dessa comunicação sejam denominados públicos,

- 1) não existe a entidade “público”, pois público é um mito;
- 2) não há um, mas vários públicos;
- 3) os assuntos criam seus próprios público;
- 4) a natureza específica de uma empresa pode, normalmente, criar seus próprios públicos;
- 5) os públicos mudam quando mudam as organizações;
- 6) os espectadores devem ser tratados com muito cuidado. (FORTES, 2002, p.67).

Fortes traz com isso o contraponto de que públicos organizacionais não devem ser abordados ou entendidos como fixos ou imutáveis. Para o autor (2002), é mais importante entender quais são as *bases conceituais* de relacionamento público, previamente estabelecidas para então utilizá-las como guia de segmentação e trabalho com diferentes públicos. Seja como for, é papel do relações públicas definir quais estratégias e ferramentas em específico serão aplicadas à cada um desses grupos e de modo a obter os melhores resultados vindos disso.

Para Kunsch (2003), esse público, em geral, pode ser dividido em dois grandes grupos: interno, voltada principalmente para recursos humanos e comunicação institucional; e externo, com foco em serviços para outras empresas ou pessoas. A ideia de divisão entre públicos interno e externo é a mais comum e mais abordada por diferentes autores da área. Entretanto, Fortes foge da variável entre público interno e externo para apresentar outras duas possibilidades: o público misto, que possui ligações econômicas com a organização ainda que distante das suas práticas diárias, mas pode influenciar ou comprometer o desempenho da organização (FORTES, 2002); e o público em potencial, onde tais pessoas ou grupos são desconhecidos da organização em si e por isso não há expectativas ou interesses em um primeiro momento (FORTES, 2002, p. 81).

Quando falamos de terceiro setor, entretanto, a ideia de público vai além da diferenciação natural e já conhecida, composta por públicos interno, misto e externo. Ainda que tendo como base tal segmentação, segue-se a indicação de Meneghetti (2003), conforme explicitado abaixo:

Aquí, optou-se por empregar o termo público ou público estratégico, evitando o uso da expressão público alvo, demasiadamente associada a relações de consumo, com conotação de passividade por parte do “receptor”. No campo social, dirige-se a sujeitos ativos, indivíduos ou grupos com os quais haja interação e estabelecimento de relações de troca, numa via de mão dupla, que agrega o fator transformação ao processo. O público é o segmento específico da comunidade com o qual se deseja estabelecer a comunicação, um recorte da sociedade. (MENEGETTI, 2003, p. 43-44).

As definições de tais públicos podem variar em decorrência das necessidades e ambições de uma organização sem fins lucrativos, ao mesmo tempo em que grupos de pessoas podem transitar entre diferentes públicos estratégicos, dependendo do interesse que os mesmos demonstram sobre a organização. Peruzzo (2006) traz diferentes divisões entre públicos no terceiro setor. A primeira delas considera a natureza do vínculo entre organização e público, e se configura em: **a) público provedor, b) público interno, c) público agente, e d) público externo**. Já outra forma de divisão, abordada por Meneghetti (2003), apresenta os públicos enquanto atores: **a) público meio, b) público alimentador e c) público fim**.

Para Peruzzo (2006, p. 170), levando em consideração a proximidade entre público e organização do terceiro setor, a divisão se apresenta da seguinte maneira:

(a) **Beneficiários** (pessoas a quem a ação direta da organização se destina, ou melhor, são a razão de ser da mesma); (b) **colaboradores ou quadro funcional** (funcionários, voluntários e suas famílias); (c) **vizinhança** (“comunidade” onde estão inseridas a sede e a ação principal da organização); (d) **órgãos públicos** (aqueles que afetam diretamente a vida da organização por meio de políticas, legislação, órgãos de repressão, etc); (e) **parceiros reais e potenciais** (organizações, secretarias, universidades, entre outros); (f) **mídia** (meios de comunicação impressos, radiofônicos, televisivos e Internet, tanto os de longo alcance como os comunitários e locais); (g) aliados (movimentos e organizações congêneres e aproximativas, ou seja, que atuam no mesmo universo mas desenvolvem atividades distintas, como, por exemplo, o movimento de moradia *versus* Igreja) (h) **opositores** (aqueles que se opõem à linha político-ideológica e ao trabalho desenvolvido por “ódio de classe”).

Seja como for, é importante entender que a comunicação deve ser um exercício e uma atividade presente em relação a tais públicos, para que se criem espaços de aproximação entre grupos e o movimento social proposto por uma organização sem fins lucrativos. Uma vez que o objetivo do presente trabalho é entender o impacto das relações públicas e da comunicação interna no terceiro setor, será falado, a seguir, sobre o público interno, como o mesmo se configura e onde se encontra a atuação do profissional de RP em meio a isso.

### 3.1.1 Público Interno

Sobre a divisão de públicos de uma organização, a divisão mais e que por muito tempo pautou os públicos das relações públicas, era aquela entre interno e externo, da seguinte forma:

**Figura 2** – Divisão de públicos

Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donos da empresa</li> <li>- Acionistas</li> <li>- Empregados</li> <li>- Comunidade</li> <li>- Revendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedores</li> <li>- Consumidores</li> <li>- Concorrentes</li> <li>- Entidades patronais representativas</li> <li>- Sindicatos profissionais</li> <li>- Órgãos de informação</li> <li>- Governo</li> <li>- Público em geral</li> </ul>

Fonte: PENTEADO, 1969 *apud* CESCA, 2006, p.26.

De maneira geral, para a autora, o público interno seria composto pelos trabalhadores de uma organização e comunidades diretamente ligadas a eles. Porém, muito já se discutiu sobre o assunto e, atualmente, as definições de público assumem diferentes versões, de acordo o contexto em que estão inseridos. A última divisão proposta, ainda, por Cesca (2006), incluiria os “públicos interno-vinculado, interno-desvinculado, misto-vinculado, misto-desvinculado e externo” (CESCA, 2006, p.31), levando em conta a ligação jurídico-físico entre os mesmos e a organização. Nessa classificação, o público interno-vinculado é aquele que ocupa os espaços da organização ao mesmo tempo em que possui vínculo de trabalho com a mesma, e que será utilizado para o presente trabalho enquanto público interno.

Para Fortes, público interno pode ser denominado como um “agrupamento espontâneo, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável, originário das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas” (FORTES, 2002, p. 72). Já Kunsch aborda a perspectiva do público interno enquanto situado em um microambiente “é pelo conjunto de elementos que constituem a organização em si – as pessoas, suas habilidades, suas competências e seus saberes, as condições institucionais de infraestrutura e de gestão” (KUNSCH, 2003, p. 255).

O público interno é, então, toda e qualquer pessoa conectada à organização, enquanto colaborador, e por isso possui uma visão muito mais crua e transparente sobre a organização em que trabalha. Por isso, para o profissional de relações públicas, o desafio está em entender o público interno enquanto público estratégico e saber como obter o máximo do mesmo enquanto stakeholder.

O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus

papéis e ajam em prol de sua perpetuação. (FASTI, 1999, p. 7 *apud* KUNSCH, 2002, p. 155).

Ainda, para a autora, conforme Vasconcelos (s.d.), o público interno é responsável por defender e disseminar os ideais e a imagem da organização na qual estão inseridos e, por isso,

uma das grandes preocupações das relações públicas, na sua tarefa junto ao público interno, é a de conscientizá-lo, independentemente do cargo ou da função que cada um desempenha na organização, que é por ele representada, tanto interna como externamente, cabendo-lhe, desta forma, uma fração de responsabilidade pelo grau de influência que é exercido por todos no conjunto e através de cada um individualmente, perante a opinião que outros públicos e a própria comunidade, como um todo, venham a ter respeito da empresa. (VASCONCELOS, s.d. mimeo *apud* KUNSCH, 2003, p. 122).

Dessa forma, o público interno é (e deve ser encarado como) um dos principais públicos para o profissional de relações públicas, pela imagem e poder de fala que possui sobre a organização e pelo que essas pessoas representam para a mesma. E para que se clarifiquem as principais maneiras de se trabalhar com tal público, o presente trabalho irá, agora, discorrer sobre a comunicação interna enquanto parte da comunicação integrada.

### **3.2 Comunicação Integrada**

Depois de entendermos o que significam públicos e de que maneira eles interagem e influenciam o trabalho de uma organização, aqui serão abordadas as diferentes maneiras de se fazer comunicação para esses públicos – principalmente no que diz respeito ao público interno.

Se por um lado é necessária a construção e manutenção da identidade e imagem de uma organização, por outro lado também se faz necessário comunicar seu produto ou serviço, e usar tal identidade e imagem como artefato de venda. A necessidade de um olhar sobre a comunicação interna e externa, seus públicos e a maneira como as duas dialogam é um dos fatores que torna necessária as práticas da comunicação integrada. Para Kunsch (2003, p. 120):

[...] são inúmeras as atividades possíveis nessa linha de atuação. Elas contribuem sobremaneira para um posicionamento institucional positivo da organização, atingindo uma gama variada de públicos - o consumidor, o governo e os demais poderes públicos, as escolas a comunidade local, a mídia e as organizações em geral.

Como principal característica da comunicação integrada, temos as infinitas possibilidades com que ela pode ser executada: simultaneamente ou não, para um só público ou para nichos diversos, como posicionamento, como propaganda, como informativo. E é exatamente por conta dessa pluralidade que se faz necessário manter a unidade – de discurso, imagens e mensagens – em todas as frentes e canais de comunicação utilizados. Dessa forma,

a “comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada” (KUNSCH, 2003, p. 179).

Além de garantir a unidade e a coerência daquilo que é divulgado por uma organização em seus diferentes meios, a comunicação integrada também possibilita que as ações e estratégias de comunicação conversem entre si. Isso causa dois tipos de impacto no que diz respeito à comunicação de modo geral: primeiro, a mensagem é melhor distribuída, tanto pela quantidade de meios em que pode ser divulgada, quanto pela possibilidade de adaptar tal mensagem e o seu discurso de acordo com a plataforma utilizada; e segundo, quanto à repetição dessa mensagem e o quão confiável e memorável torna-se a imagem de uma organização ao passo em que ela se faz presente no maior número de canais comunicativos possível. Como sugere Kunsch (2003):

Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 180).

Seguindo essa linha, a comunicação integrada pode ser dividida em quatro grandes grupos, segmentados pelas atividades realizadas dentro de cada um, e chamado por Kunsch (2003) de Composto da comunicação, como na imagem abaixo:

**Figura 3 – Comunicação Organizacional Integrada**



Fonte: Margarida M. Krohling Kunsch

Fonte: KUNSCH, 2003, p.151.

Fazem parte desse grupo a Comunicação Institucional, a Comunicação Interna, a Comunicação Mercadológica e Comunicação Administrativa. Nesse contexto, a comunicação mercadológica é a responsável por garantir que o produto ou serviço oferecido pela organização seja comunicado de acordo com os objetivos de mercado (KUNSCH, 2003). É ela quem trabalhará com o marketing da organização e “[...] se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasivos para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing” (KUNSCH, 2003, p. 164).

Esse mix de instrumentos trazido por Kunsch (2003), envolve diversos artefatos e ferramentas comunicacionais, como propaganda, promoções, relações públicas, eventos, etc. Todos são utilizados de forma estratégica, com o objetivo de disseminar o que se busca vender pela organização, enquanto também posicionam a imagem da organização diante de seu público consumidor.

Já sobre a Comunicação Administrativa, Kusch relata que:

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que organiza o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. (KUNSCH, 2003, p. 152).

Assim, a Comunicação Administrativa é aquela que busca transmitir toda e qualquer informação de cunho administrativo para os demais setores e áreas de uma organização (Kunsch, 2003). É ela quem acopla todo tipo de dado e fluxo internos e apresenta-os de forma a possibilitar um maior entendimento situacional da organização.

Enquanto a comunicação mercadológica possui seu foco de atuação voltada para o público externo e suas necessidades e interesses, a Comunicação Administrativa, ao contrário, é totalmente inserida no âmbito interno de uma organização e, por isso, irá dialogar sempre com seus públicos interno e misto, enquanto transmissora de mensagens de cunho organizacional. Também por isso, no modelo proposto por Kunsch (2003), a comunicação administrativa está próxima da comunicação interna por ser um braço de atuação da mesma. E para tornar mais clara tal diferenciação, e também para seguir a proposta do presente trabalho, daremos maior atenção à comunicação interna e institucional e como ambas dialogam entre si e com seus respectivos públicos. Assim, continuaremos no exercício proposto de analisar a comunicação interna da AIESEC enquanto organização do terceiro setor.

### 3.2.1 Comunicação Institucional

Passadas as comunicações administrativa e mercadológica, entre todas as formas e modelos de comunicação, a institucional é a que melhor reúne todas as possibilidades de atuação de um profissional de relações públicas. De maneira geral, Kunsch, citando Fonseca, define a comunicação institucional da seguinte maneira:

Conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas (FONSECA, 1999, p.140 *apud* KUNSCH, 2003, p.164).

Por seu caráter não-mercadológico, mas voltado a valores intangíveis de uma organização, a comunicação institucional pode ser aplicada tanto ao público interno quanto ao público externo, sem que para isso o discurso precise ser alterado. Para a autora “a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social” (Torquato 1985, p. 183 *apud* KUNSCH, 2002, p. 164).

Tal influência é possível de ser alcançada quando a filosofia de uma organização – sua missão, visão e valores – são bem comunicadas e compreendidas pelos públicos que se deseja atingir. O principal resultado disso é a maneira como esses públicos passam a interagir com a organização à medida que se identificam com tais aspectos apresentados. Por isso, seguindo o raciocínio de Kunsch (2003, p. 165):

Fazer comunicação institucional implica conhecer a organização e compartilhar seus atributos [...], e não uma simples divulgação institucional e de marcas. Portanto, é algo complexo, e as organizações terão de se valer de estratégias e políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas estrategicamente pela área de relações públicas, numa perspectiva de comunicação integrada.

A principal tarefa da comunicação institucional é, assim, assegurar que aquilo que a organização fala e aquilo que ela faz estejam em concordância e, principalmente, que essa concordância esteja sendo vista por seus públicos. Se entrássemos mais a fundo no tópico, chegaríamos nos conceitos de imagem e identidade e na maneira com que ambos atuam diante dos públicos de uma instituição. De maneira geral, segundo Machado (2007, p. 48) “a identidade de uma organização é manifesta pelo nome, slogan/lema, pessoas, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e demais peças que lhe são visibilidade e que são por ela criadas e comunicadas a diversos públicos”. Já a imagem seria “o reflexo da identidade organizacional [...], a organização sob o olhar de seus públicos” (MACHADO, 2007, p. 48).

Seguindo essa linha de raciocínio, a comunicação institucional é o meio por onde uma organização se posiciona e através do qual constrói identificações e relacionamento com seus públicos – interno e/ou externo. Para ela, tanto imagem quanto identidade são ferramentas estratégicas que comunicam cultura, valores e causas dessa organização e, por isso, se torna extremamente necessário conhecer o público para quem se fala, para que o posicionamento assumido pela organização faça jus ao esperado e aceito pelas partes interessadas.

Uma vez que o público é identificado e compreendido, cabe às relações públicas utilizar a identidade e a imagem da organização de maneira estratégica, como artefatos capazes de suprir as demandas desse público, sejam elas sociais, políticas ou mesmo mercadológicas. Para Kunsch (2003, p. 119):

Há de se explorar, por exemplo, o nome e o símbolo da organização, utilizando-os em todos os lugares possíveis, como correspondências, publicações, viaturas, anúncios, instalações etc. É preciso criar ocasiões oportunas, como eventos, e aproveitar todos os momentos para fixar a marca e a identidade corporativa, que deverá ser resultante de um estudo completo em torno daquilo que a organização quer traduzir, ou seja, uma expressão de sua cultura e dos valores que incorporam sua personalidade organizacional/institucional.

Assim, se usada de maneira estratégica, a comunicação institucional pode servir não só como ferramenta de posicionamento e relacionamento, mas também como um diferencial da organização diante dos seus públicos: quanto maior a identificação de um grupo com o seu discurso, maiores as possibilidades de ele tornar-se um promotor de seus serviços, produtos ou causas. De um ponto de vista menos mercadológico e mais voltado para propósito, a comunicação institucional surge como meio de propagação de missão, visão e valores dessa organização e de que maneira eles alcançam e impactam seus públicos.

E para alcançar esse público com eficácia e garantir que a mensagem a ser passada será recebida e compreendida, Kunsch (2003) elenca como necessários os seguintes instrumentos: “marketing social, marketing cultural, imagem corporativa, identidade corporativa, propaganda institucional, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa e editoração multimídia” (KUNSH, 2003, p. 167). Esses são, claramente, instrumentos que abordam perspectivas e dialetos singulares e, dada a diferença de meios e mensagens que tais instrumentos são capazes de produzir – e reproduzir, torna-se imprescindível a harmonia com que são utilizados, para que a mensagem institucional seja sempre uma só. E é para isso que utilizamos a comunicação integrada, uma vez que:

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. (KUNSCH, 2003, p. 164).

Ou seja, a comunicação institucional é capaz de delimitar aquilo sobre o que os públicos de uma organização verão e falarão sobre ela. Voltado ao público interno, a comunicação institucional, e o profissional de relações públicas, são responsáveis por construir tal imagem de uma forma que crie conexão e identificação de valores, já que sua principal função é de fazer esse público “conhecer a organização e compartilhar seus atributos – missão, visão, valores, filosofia e políticas” (KUNSCH, 2003, p. 165). E é para que isso ocorra com excelência diante do público interno que a comunicação integrada vai contar também com a comunicação interna, aqui apresentada na sequência.

### 3.2.2 *Comunicação Interna*

No que tange a estrutura de uma organização e seu funcionamento, um dos principais pilares desse processo é composto pelo público interno. Em se tratando de comunicação, é a partir e através dele que qualquer ação ou trabalho planejado é construído e consolidado, seja de caráter externo ou interno. Conforme já falado nesse mesmo capítulo, o público interno é formado por todos aqueles que possuem vínculo de trabalho com a organização ao mesmo tempo em que ocupam seus espaços físicos (CESCA, 2006) e, para Kunsch (2003, p.121), esse é “um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização. Ele necessita de uma comunicação mais consistente e contínua, deixando-se de lado aquela linguagem costumeira, subjetiva e rotulada dos manuais”.

Inserida no campo da comunicação organizacional, a comunicação interna pode ser utilizada como braço estratégico e canal de implementação de uma organização, enquanto em contato com seus públicos. Para Kunsch, “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação em todos os níveis” (RHODIA 1985, *apud* KUNSCH, 2003, p.154).

Seguindo essa linha de raciocínio, o público interno é o principal meio por onde uma organização estabelece a construção de sua cultura organizacional e seus valores enquanto instituição e sua maneira de fazer as coisas, para depois expor isso externamente. Entender o público interno como um dos principais propagadores da imagem institucional do local onde trabalham é entender a importância da comunicação interna que, como diz Scrofeneker (2007, p. 91),

[...] é voltada para os funcionários e pretende desenvolver o sentimento de pertencimento, estimular a interação, o diálogo e a satisfação no ambiente de trabalho.

A concretização de tais objetivos [...] demanda coerência e transparência entre o discurso e ação organizacionais.

Trabalhar a comunicação interna significa, então, gerar mecanismos e espaços que estimulem a participação desse público e sua contribuição à organização.

Significa valorizar o funcionário [...] atribuindo-lhe 'lugar' na organização como pessoa e não simplesmente como recurso humano; esse 'lugar' atribuído poderá ser o gerador do sentimento de pertencer/do fazer parte da organização, o que tenderá a reverter positivamente para a efetividade (lucratividade/produktividade) de uma organização. (SCROFENEKER, 2007, p. 86).

É a partir desse pertencimento e sentimento de unidade que uma organização emprega coerência e harmonia à sua imagem externa, pois uma vez que o seu discurso externo e o seu trabalho interno encontram-se alinhados, maior será a sua credibilidade. Para garantir que tal comunicação ocorra, a organização pode se valer dos mais variados artefatos e estratégias de comunicação interna, que podem abranger, por exemplo:

criação de programas especiais, da coordenação de produção de mídias impressas, audiovisuais, telemáticas/interativas e multimídias, do desenvolvimento de telejornais radiofônicos e televisivos, da encenação de peças teatrais, da organização de eventos especiais e confraternizações, do apoio aos treinamentos, da montagem de programas de visitas e de opens houses para familiares, da contribuição para o incremento das atividades de associações desportivas, da implantação e do controle de caixas de sugestões, da coordenação de campanhas internas, concursos, da emissão de circulares personalizados e de muitas outras atividades que estimulem a participação, a integração e o interesse do funcionário na organização, tornando-o um co participante ativo de sua vida. (KUNSCH, 2003, p. 121).

Além disso, a comunicação interna deve garantir um ambiente interno propício para o bom desenvolvimento e trabalho de todos os colaboradores, como sugere Torquato 2002, p.38 *apud* Scrofeneker, 2002, p. 54, ao determinar o papel da comunicação interna enquanto sendo de “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços à expansão de suas linhas de produtos”.

É importante salientar aqui a diferença entre comunicação interna e Endomarketing. Endomarketing, segundo Kunsch (2003), é um conceito artificial, que busca transformar o ambiente interno de uma organização em um espaço de trocas e lucros entre supostos clientes (colaboradores) e mercados (organização). Tal perspectiva limita o contato e aproximação entre esses dois grupos, enquanto a comunicação interna busca ampliar e potencializar tal contato, enquanto responsável por criar canais e mecanismos para isso.

Por isso, “a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização”

(MARCHIORI, 2005, p.114 *apud* Scrofeneker, 2007, p.86), pois é a partir do momento em que o público interno se encontra coeso em seu conhecimento organizacional que a organização, como um todo, está apta para desempenhar sua função da melhor maneira possível. Fica claro, assim, o quão necessário é o gerenciamento da comunicação interna de uma instituição e o quão relevante é o seu papel, tanto em níveis institucionais quanto na entrega de produtos ou serviços. O profissional de relações públicas é, então, responsável por permitir que isso aconteça, prezando pela unidade de discursos interno (mantendo a coerência com aquilo que é dito externamente), sugerindo meios de tornar tais discursos claros e efetivos e utilizando o ato de comunicar como estratégia de implementação e estabelecimento da cultura e dos valores da organização dentro o público interno – para que só então isso seja divulgado e posto em prática, em forma de comunicação externa.

Em relação aos quatro diferentes tipos de comunicação que fazem parte da comunicação integrada, percebe-se que, ao mesmo tempo em que cada uma dessas vertentes de comunicação possui seu público-alvo majoritário e seus objetivos específicos, há entre elas espaço para conexões e integração, seja de conteúdo ou ação planejada. Levando isso em consideração, o papel do profissional de relações públicas enquanto planejadores e implementadores dessa comunicação é garantir tal conexão e integração, pois:

A questão da função estratégica de relações públicas está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional. O setor deve atuar em conjunto com outras áreas da comunicação, numa capitalização sinérgica dos objetivos e esforços globais da organização. (KUNSCH, 2003, p. 104).

As relações públicas são, assim, o conector entre toda estratégia comunicacional que uma organização possa vir a planejar e implementar. É seu papel entender o público que lhe interessa e, a partir disso, desenvolver e posicionar a identidade dessa organização de forma que isso resulte em identificação e conexão entre ela e seus públicos – interno e externo. A partir disso, toda comunicação direcionada a eles, quando feita de maneira integrada, terá maiores chances de resultados positivos. Conversando com o objetivo do presente trabalho de estudar a comunicação interna aplicada ao terceiro setor, apresenta-se, a partir de agora, quais ações e estratégias são possíveis de serem realizadas e como as relações públicas são capazes de interagir e evoluir o terceiro setor, agindo enquanto meio de chegar a um fim.

### 3.3 Comunicação interna aplicada ao terceiro setor

Antes de se pensar nas condições da comunicação enquanto aplicada às organizações sem fins lucrativos, deve-se entender que o

Terceiro setor é um tipo de “Frankenstein”: grande, heterogêneo, construídos de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatórios, estruturado segundo ações estratégico-rationais, pautadas pela lógica de mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania. (GOHN, 2000, p. 60 *apud* PERUZZO, 2006, p. 156).

Dentro de tantas variáveis, as relações públicas, enquanto responsáveis pela comunicação interna – e a comunicação como um todo – se apresentam como algo adaptável e possível de ser aplicado em todo e qualquer tipo de organização do terceiro setor e seus públicos. Mais do que isso, as relações públicas surgem como uma alternativa no que tange a comunicação comunitária, depositando o seu interesse sobre o desenvolvimento comunitário e humano (PERUZZO, 2013). Tal fator também é reconhecido por Kunsch (2007, p. 182), ao afirmar que “identificamos em muitas definições de relações públicas a preocupação com os aspectos que se tornam essenciais para o exercício pleno da cidadania, ou seja, transparência, responsabilidade social, diálogo, confiança, entre outros”.

A necessidade de Relações Públicas vem, então, do entendimento de:

Mobilidade como um processo de convocação de vontades para uma mudança de realidade, através de propósitos comuns estabelecidos em consenso. Envolve o compartilhamento de discursos, visões e informações e, por isso, exige ações de comunicação em seu sentido mais amplo. (SIMEONE, 2004, p. 65).

Isso significa que as necessidades de engajamento, responsabilidade e participação por parte dos públicos de uma ONG são regidas e sanadas pela comunicação. É ela a responsável por abrir espaços participativos e colaborativos, por delimitar a abordagem dada a cada assunto tratado, e também é a comunicação quem permitirá que uma organização de terceiro setor consiga usufruir e aproveitar-se ao máximo da disponibilidade de seus públicos estratégicos.

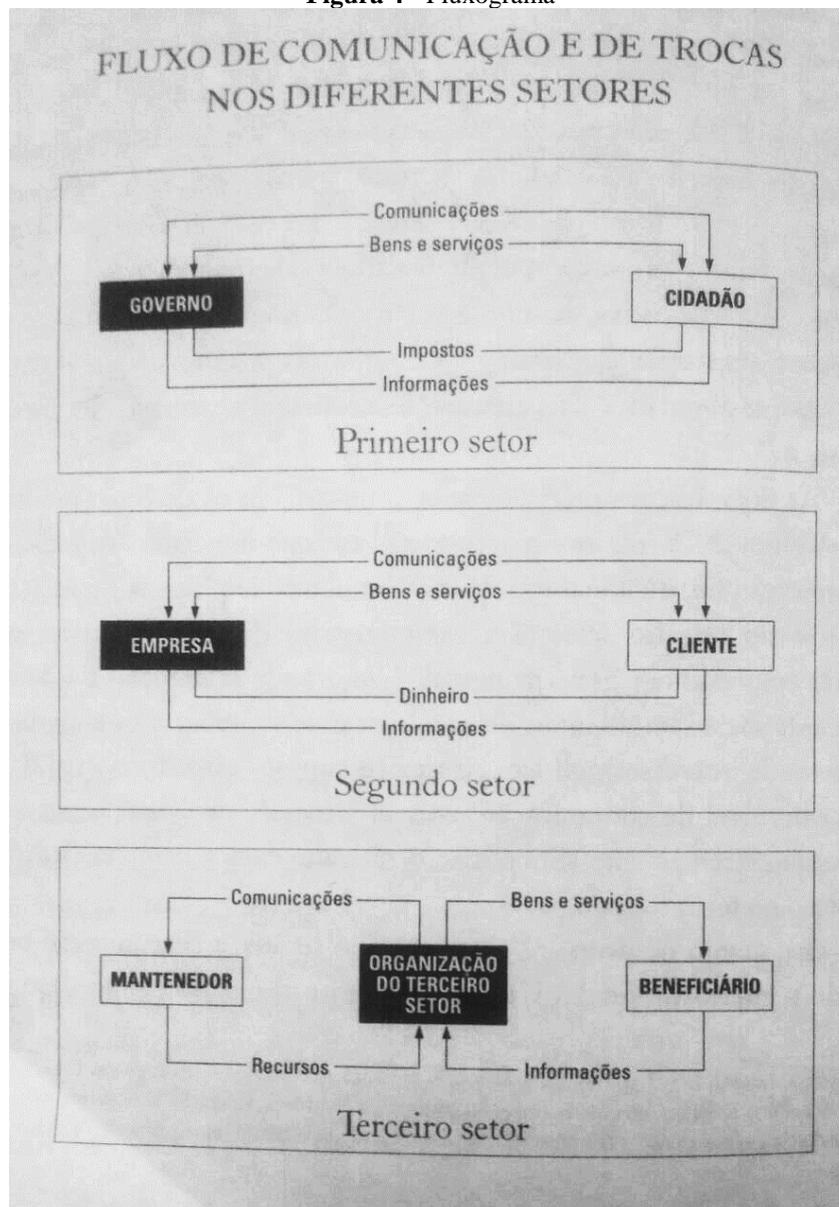
Para Peruzzo (2009), os objetivos da comunicação em uma organização sem fins lucrativos – independentemente de suas ações serem digitais ou impressas, grupais ou interpessoais - estão divididos da seguinte maneira:

(a) mobilizar os segmentos beneficiários da ação; (b) efetivar as mudanças pretendidas; (c) tornar as organizações conhecidas e respeitadas pela integridade de suas ações e propostas; (d) angariar apoios e recursos financeiros; (e) tornar públicas as propostas fundantes da razão de ser da instituição e assim mudar a cultura e

solidificar propostas transformadoras na sociedade. [...] (f) instruir e motivar a ação de voluntários; (g) dirimir conflitos internos e externos; (h) prestar contas das atividades desenvolvidas e das conquistas obtidas, entre outros objetivos. (PERUZZO, 2009, p.166).

De forma geral, as relações públicas possuem estratégias e conhecimentos que as permitem atuar em diferentes seguimentos de organizações sem fins lucrativos, desde que tenha conhecimento de seus públicos estratégicos. A diferenciação entre setores está na mudança de foco em relação aos públicos com quem uma organização dialoga, conforme fluxograma sugerido por Utsumpmiya (2007):

**Figura 4 - Fluxograma**



Fonte: UTSUMPMIYA, 2007, p. 312

Para Peruzzo (2013) existem duas possibilidades majoritárias de atuação da comunicação dentro do terceiro setor, de acordo com o público e o objetivo que cada uma se propõe a alcançar:

A comunicação mobilizadora, entendida como aquela que ocorre na relação com o público beneficiário/sujeito das atividades, passa a ser algo construído, a partir das demandas do grupo, e pressupõe o respeito à dinâmica interna e coletiva da própria entidade ou movimento, bem como do público em questão [...]. Já a comunicação institucional, dirigida especialmente aos públicos externos, se encarrega da visibilidade pública, em torno da reputação que se almeja, no conjunto da sociedade. (PERUZZO, 2013, p. 97).

Assim, no que tange ao terceiro setor, essa comunicação mobilizadora, aqui apresentada com foco na comunicação interna, trabalha voltada para a ideia de “comunicar a necessidade, os benefícios e o valor do trabalho voluntário” (LATTIMORE, 2012, p.326), envolvendo a responsabilidade de cada voluntário com o todo. E para que isso ocorra, Lattimore (2012) sugere que a comunicação interna tenha foco na missão, pois para ele “é fácil aproveitar novas oportunidades para crescer e diluir o foco do propósito e do papel originais” (LATTIMORE, 2012, p.328). Focar na missão seria, então, lembrar com frequência sobre o porquê de a organização existir, além de manter esse porquê conectado com as atividades executadas diariamente pelos voluntários e demais público interno.

Ainda assim, é comum encontrar organizações do terceiro setor enfrentando dificuldades em relação à comunicação interna, principalmente no que tange a mobilização de seus membros sobre o trabalho a ser realizado. Muitas vezes, a causa de tal dificuldade vem da ausência de um propósito claro e compartilhado entre todos os membros. Para Lattimore (2012, p.316), “os fatores de sucesso entre as relações públicas sem fins lucrativos são semelhantes aos das que visam o lucro. Eles incluem um foco na missão, forte comunicação interna e externa, participação ativa na diretoria e mensagem simples”. Ou seja, mais que apenas reproduzir práticas vindas da comunicação realizada no segundo setor, é a repetição e simplicidade da mensagem que trarão pontos fundamentais de trabalho através dos porta-vozes da organização, e irão garantir o engajamento e empenho de seus voluntários através disso. Desde conceitos e informações institucionais, até objetivos e forma de trabalho da organização, tudo isso precisa ser comunicado de maneira simples e clara, elevando o nível de conscientização e engajamento dos membros voluntários da organização. Meneghetti aponta que “eventos internos de capacitação, (*workshops*), reuniões periódicas, boletins, murais internos, e publicação de *newsletters* são alguns exemplos de ferramentas básicas utilizadas em processos de comunicação interna (MENEGETTI, 2003).

Seja qual for o canal ou meio utilizado, é importante ressaltar que a comunicação interna no terceiro setor também se faz muito pela participação dos públicos envolvidos em sua produção. Para Peruzzo (2009, p. 423-424):

Possibilitar que o protagonismo esteja ao alcance das pessoas resume o sentido das táticas operacionais necessárias para melhorar a qualidade participativa. Significa dizer que qualquer membro da “comunidade” tem o direito de atuar como sujeito do processo comunicativo e organizativo, de ser respeitado em suas limitações e de ajudar na criação de canais de comunicação, na definição de suas políticas de programação, na produção e difusão de conteúdos e na gestão de veículo.

Promover vias de mão dupla na comunicação interna de uma organização sem fins lucrativos pode gerar incentivo para que os membros dessa organização se auto representem, sem necessitarem de fatores externos, uma vez que se encontram em um nível de conscientização-mobilização-ação sobre a causa pela qual estão trabalhando (PERUZZO, 2009). Além disso, a partir do momento em que o ambiente interno favorece criações participativas, o senso de pertencimento de um membro voluntário aumenta, pois, segundo Meneghetti (2003, p. 67):

- Os associados são motivados pelo prestígio de pertencer a uma organização conhecida e respeitada;
- As pessoas respondem quando são informadas sobre um problema e convidadas a entrar em contato em busca de novas informações.

Além disso, Peruzzo (2009) traz os princípios básicos para o desenvolvimento de uma boa comunicação interna no terceiro setor, que são Democracia e Pluralismo, Representatividades, Participação Ativa, Autonomia, Conteúdos e Força Motriz, todos eles voltados para a necessidade de espaços e abertura para discussões e/ou co-criação estratégica e operacional. Dessa forma, todas as pessoas envolvidas no trabalho realizado pela organização estarão a par daquilo que acontece internamente, além de haver confiança entre diretoria e voluntários e até mesmo entre voluntários com voluntários, o que segundo Meneghetti (2003) pode criar um senso de urgência e cuidado com a organização como um todo. A comunicação interna é, então, a ponte que liga planos, missão e ambição de uma organização aos resultados obtidos por seus membros enquanto parte da mesma.

## 4 COMUNICAÇÃO INTERNA, AIESEC E EXCELÊNCIA

Após a realização da pesquisa bibliográfica e maior entendimento sobre Terceiro Setor, Relações Públicas e Comunicação Interna, tais conhecimentos serão aplicados no decorrer das análises a seguir. O presente capítulo introduzirá o percurso metodológico utilizado no trabalho, para então apresentar a análise documental desenvolvida a partir do site institucional da AIESEC e seu Regimento Interno, e a análise do questionário quantitativo aplicado entre os três escritórios vencedores do *Excellence* nos últimos três anos. Aqui, para melhor entendimento, a AIESEC em Porto Alegre será denominada entrevistado 1, AIESEC em Recife será o entrevistado 2 e AIESEC em Brasília será o entrevistado 3. Ao final das análises buscase colher informações o suficiente para responder a pergunta problema do trabalho, ou seja: Levando em consideração o *Excellence Awards* de desempenho e reconhecimento dos melhores escritórios da AIESEC no Brasil nas últimas 3 edições (2014-2016), de que maneira a comunicação interna pode impactar o trabalho de colaboradores de uma organização sem fins lucrativos?

### 4.1 Percurso metodológico

O presente trabalho caracteriza-se pela abordagem exploratória, que, segundo Gil (2008, p.27), “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Ou seja, a partir de tal pesquisa torna-se possível avaliar o assunto estudado com mais propriedade e embasamento, facilitando o processo posterior de conclusão acerca do mesmo. A pesquisa exploratória busca trazer familiaridade com o problema discutido e em sua maioria busca aglutinar (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Tal familiarização aqui se deu, primeiramente, com a técnica de pesquisa bibliográfica, uma vez que nesta pesquisa “a finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado sobre um determinado tema” (BONAT, 2009, p. 15). Assim, os dois principais tópicos teóricos tratados durante o trabalho foram abordados a partir da pesquisa bibliográfica. Primeiro, buscou-se compreender a realidade do terceiro setor, com suas fraquezas e fortalezas, buscando apresentar quais aspectos e características identificam o mesmo enquanto organização sem fins lucrativos, e como se dá sua interação com a

comunidade e demais públicos com os quais atua. Depois, a pesquisa acerca das relações públicas, da comunicação interna e de sua aplicabilidade no terceiro setor também se deu a partir da mesma técnica, possibilitando o cruzamento de pontos de vistas diferentes e complementares acerca do tema. A pesquisa bibliográfica foi utilizada aqui como revisão de literatura, o que permite que conhecimentos previamente construídos sejam utilizados para auxiliar a interpretação e análise dos dados apresentados (STUMPF, 2005). Assim, serviu também como fonte de embasamento, utilizada para a análise dos dados recolhidos posteriormente.

Porém, antes da busca e análise de dados, outra técnica de pesquisa foi utilizada com o intuito de clarificar o objeto de estudo analisado: a técnica de pesquisa documental. Segundo Moreira (2005, p. 270):

Por ser abrangente e mutante, o campo da Comunicação, ao mesmo tempo em que permite aos pesquisadores a utilização de técnicas peculiares a outras áreas do conhecimento, está mais suscetível à riscos se o objeto da pesquisa não estiver prévia e claramente definido. Sob esse aspecto, a análise documental representa uma entre as técnicas disponíveis aos pesquisadores para qualificar o seu trabalho.

Assim, a pesquisa documental foi utilizada como forma de introduzir e analisar a AIESEC enquanto organização do terceiro setor. Além disso, a pesquisa documental leva em conta, entre outros, arquivos públicos e privados (GERHARDT & SILVEIRA, 2009), e tais materiais são classificados por Moreira (2005) como dados secundários, já recolhidos e organizados previamente, prontos para serem estudados. Por isso, buscou-se analisar materiais públicos disponibilizados pela AIESEC, principalmente o site institucional da organização, com foco no histórico e práticas da mesma, além de seu regimento interno e estatuto social. Assim, a análise documental aqui aplicada “muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos” (MOREIRA, 2005, p. 277). Ou seja, após a pesquisa bibliográfica servir como embasamento teórico geral acerca do objeto de pesquisa aqui estudado, a pesquisa documental aproximou o trabalho da realidade prática desse mesmo objeto de estudo. Ainda, destaca-se que esta pesquisa é de caráter quantitativo. E, antes de discorrer sobre tal, é importante entender como funciona sua tipologia de aplicação, segundo Duarte (2005, p. 65):

Figura 4 – Modelo de tipologia em entrevista

**Modelo de tipologia em entrevista**

Pesquisa	Questões	Entrevista	Modelo	Abordagem	Respostas
Qualitativa	Não-estruturadas	Aberta	Questão central	Em profundidade	Indeterminadas
	Semi-estruturadas	Semi-aberta	Roteiro		
Quantitativa	Estruturadas	Fechada	Questionário	Linear	Previstas

Fonte: DUARTE, 2005, p. 65.

A pesquisa quantitativa “tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 33), além de trazer perguntas estruturadas e iguais para todos os entrevistados, buscando com isso a uniformidade de respostas e facilitando a comparação entre as mesmas. Por tais aspectos, o presente trabalho utilizou-se desse método para criar o questionário, com o intuito de transformar a atividade de comunicação interna no terceiro setor em dados mensuráveis possíveis de comparação, para análises e conclusões mais assertivas sobre isso. Aqui, a pesquisa foi analisada sob a luz e perspectivas dos conteúdos já apreendidos acerca de relações públicas e comunicação interna, ao mesmo tempo em que considerou aspectos específicos da comunicação interna no terceiro setor. Além disso, a pesquisa quantitativa também é capaz de “aferir aquilo que pode ser mensurado, medido, contado. Possui, portanto, um alto teor descritivo. Afasta a análise de questões pessoais, e, por isso, é tão privilegiada pelo positivismo” (BONAT, 2009, p. 11). Tal poder de mensuração se encaixa, principalmente, em um dos objetivos do trabalho, de avaliar o impacto da comunicação interna dentro de organizações sem fins lucrativos e assim supor maneiras de replicar em outros escritórios da AIESEC do Brasil.

Para isso, o recorte de pesquisa do trabalho foi delimitado a partir do Prêmio *Excellence*, conferido pela AIESEC no Brasil aos melhores escritórios locais do país. O questionário (disponível como APÊNCICE A), então, foi respondido pelos presidentes dos escritórios da AIESEC em Porto Alegre (2014), em Recife (2016) e em Brasília (2017), últimos vencedores (nos respectivos anos) do principal prêmio nacional da organização. É importante salientar que tanto a pesquisa bibliográfica sobre terceiro setor, relações públicas e comunicação, quanto a pesquisa documental acerca da AIESEC, foram norteadoras durante a criação do questionário aplicado, justamente pela unificação de temas possibilitados por um questionário quantitativo.

Por fim, para analisar os dados obtidos através do questionário, utilizou-se da técnica de categorização e segmentação de análise, com foco em aspectos chaves das práticas de comunicação aplicadas nos três diferentes escritórios analisados, ou o que Kunsch (2005) chama de auditoria da comunicação organizacional, aqui voltada para a comunicação interna da AIESEC. Sobre isso, a autora destaca que:

A auditoria de comunicação organizacional tem como propósito fundamental pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação do ponto de vista da eficácia e eficiência, no âmbito corporativo como um todo ou em partes, compreendendo a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica (KUNSCH, 2005, p. 238).

Ainda sobre este tipo de pesquisa, SOUSA (2006) afirma que a categorização de dados “facilita o cruzamento de informações e a elaboração de tabelas e gráficos explicativos, além de permitir com facilidade a reavaliação e comprovação de todo o projeto ou parte dele”, (SOUSA, 2006, p. 663) podendo estas serem criadas no decorrer da própria análise. Para a escolha da análise, SOUSA utiliza da teoria de Wimmer e Dominick (1996), que orientam a delimitação dos procedimentos de análise. Para tal trabalho, são aplicáveis duas dessas delimitações, além das definições de categorias. São elas: (a) seleção de amostra e (b) formulação das hipóteses e/ou perguntas de investigação.

Em relação a primeira, é quando o pesquisador seleciona uma “amostra representativa” (SOUSA, 2006) uma vez que seu universo é demasiado extenso. No caso do presente trabalho, os escritórios vencedores do prêmio *Excellence* da AIESEC no Brasil. Após a definição de amostragem, é estabelecida a amostra em função de datas, aqui definidas pelos três últimos anos - 2014 a 2016. Quanto a formulação de perguntas de investigação aqui se dá por meio da aplicação de um questionário. Esta técnica, de acordo com os autores, tem como objetivo “adiantar as explicações e relações hipotéticas que guiaram a investigação” (WIMMER & DOMINICK, 1996 *apud* SOUSA, 2006, p. 664).

Uma vez que o trabalho em questão busca focar na comunicação interna e sua aplicação em organizações do terceiro setor, a categorização aqui utilizada partiu desse pressuposto e levou em consideração indicadores chaves da mesma. Em relação à comunicação interna, o foco esteve no entendimento dos meios de comunicação utilizados e no quão participativo eram tais canais (KUNSCH, 2005). Por fim, trabalhamos com foco na missão e propósitos organizacionais da AIESEC (e de cada um dos escritórios analisados), e a clareza com que tais pontos eram comunicados para os membros da organização.

Ao reunir dados bibliográficos, documentais e internos (com base no questionário), foi possível aplicar ao trabalho diferentes olhares e entendimentos acerca da comunicação

interna aplicada ao terceiro setor e seu impacto entre os membros de uma organização, como será apresentado nos itens que seguem.

#### **4.2 AIESEC: comunicação institucional e terceiro setor**

A análise documental aqui apresentada envolve, principalmente, o *site* institucional da AIESEC, tanto à nível global quanto nacional (Brasil), contando também com breves referências ao seu estatuto social (brasileiro) e seu regimento interno. Os conceitos trazidos do site da organização serão relacionados com os estudos feitos por autores já abordados nesta pesquisa com o objetivo da melhor compreensão da relação dos conceitos da comunicação interna, Relações Públicas e a AIESEC.

Como foi introduzido no primeiro capítulo, a AIESEC se apresenta enquanto organização sem fins lucrativos que possui como missão desenvolver liderança jovem por meio de experiências de intercâmbio no segundo e terceiro setor. De forma geral:

AIESEC é uma plataforma global para que os jovens explorem e desenvolvam seu potencial de liderança. Somos uma organização não-política, independente, sem fins lucrativos, administrada por estudantes e recém-licenciados em instituições de ensino superior. Seus membros são interessados em problemas globais, liderança e aprendizagem sobre gestão. AIESEC não discrimina com base em etnia, gênero, orientação sexual, religião ou origem nacional / social.<sup>9</sup>

Desde sua criação, a organização faz questão de ressaltar a abertura e o respeito perante as diferenças existentes no mundo (sejam elas sociais, de gênero, raça, etc.). Além disso, no que diz respeito ao âmbito político, no site institucional da organização, os termos “apolítica” e “independente” são explicados com os seguintes pontos:

A AIESEC não tem uma tendência ou assinatura política pré-definida ou oficialmente aceita.  
A AIESEC não é uma entidade subsidiária ou dependente de outros órgãos em seu trabalho, sustentabilidade ou decisões.  
Estamos no status consultivo do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ECOSOC), filiado ao DPI da ONU, membro do ICMYO, e somos reconhecida pela UNESCO.<sup>10</sup>

Tais pontos se identificam com a ideia (já mencionada) de Taschizawa, de que “as motivações para a criação de uma instituição formal são diversas, mas coincidem nas ideias de autonomia, flexibilidade organizativa e profissionalização que a fórmula ONG evoca” (TASCHIZAWA, 2014, p. 13).

<sup>9</sup> Disponível em: [www.aiesec.org](http://www.aiesec.org). Acessado em: 23 out. 2017. Livre tradução do inglês para o português realizada pela autora do presente TCC.

<sup>10</sup> Ibid.

Além da autonomia e independência apresentadas pela AIESEC, a organização também se posiciona enquanto participante do terceiro setor pelo fato de seu foco estar voltado para problemas do mundo, “visando a contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade” (TENÓRIO, 2005, p.11), o que atribui valor social às suas práticas. Para entender melhor a AIESEC enquanto organização do terceiro setor, este trabalho abordará diferentes aspectos de sua atuação, passando por sua história, missão e valores para chegar ao contexto atual da mesma, o que servirá como base e aproximação para a análise dos questionários.

#### *4.2.1 Origem e história*

O surgimento da AIESEC data o ano de 1948, mais precisamente novembro, após o término da 2ª Guerra Mundial, “onde sete jovens em sete países tiveram o sonho de construir uma compreensão transcultural entre as nações. Eles esperavam mudar o mundo, realizando um intercâmbio e mudando uma pessoa por vez”<sup>11</sup>. Esses fundadores deram início, então, a Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales (Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais), com o intuito de promover experiências de intercâmbio para jovens de suas cidades.

A organização seguiu crescendo e expandindo horizontes e, em 1970 a AIESEC chegou ao Brasil, tendo seu primeiro escritório localizado na Faculdade Getúlio Vargas, de São Paulo. Logo depois, vieram os escritórios de Porto Alegre e Rio de Janeiro e assim por diante. Assim como com o Brasil, passou a abranger diversas partes do mundo e “em 1977, a AIESEC estava presente em 50 países espalhados por seis continentes. Até então, 40.000 jovens do mundo já tinham participado numa experiência de liderança”<sup>12</sup>.

Ainda nessa época, o único modelo de intercâmbio com o qual a AIESEC trabalhava era o de estágio internacional (hoje chamado pela organização de Global Talents). Nele, jovens universitários viajam para o exterior a fim de trabalhar e contribuir para o crescimento consciente de uma organização do 2º setor daquele país. “Esse intercâmbio tem duração de 3 meses a 1 ano, e envolve atividades em áreas como Marketing, Tecnologia e Informática. As vagas, nesse caso, são remuneradas e exigem pré-requisitos específicos, além dos já

---

<sup>11</sup> Disponível em: [www.aiesec.org](http://www.aiesec.org). Acessado em: 23 out. 2017. Livre tradução do inglês para o português realizada pela autora do presente TCC.

<sup>12</sup> Disponível em: [www.aiesec.org.br/a-aiesec](http://www.aiesec.org.br/a-aiesec). Acessado em: 25 out. 2017. Livre tradução do inglês para o português realizada pela autora do presente TCC.

mencionados, como inglês avançado, uma porcentagem do curso concluído e experiência prévia na área” (SAVI, 2006, p. 57). Hoje, a organização também trabalha com outros dois programas de intercâmbio. O primeiro deles é o Global Volunteer (GV), onde um estudante tem a oportunidades de atuar diretamente no 3º setor e, consecutivamente, o trabalho passa a ser não-remunerado e de menor duração – de 6 a 8 semanas (Savi, 2016). Já o segundo modelo de intercâmbio da AIESEC é o Global Entrepreneur (GE). Aqui, estudantes desempenham diferentes funções profissionais em Start Ups no exterior, onde o campo de atuação e abrangência passa a ser o setor 2,5<sup>13</sup>. Uma vez que o jovem encontra a sua vaga de intercâmbio e é selecionado para realizar tal projeto, deve pagar a chamada taxa de intercâmbio para o comitê local de qual está relacionado, e é por isso que, atualmente, os três programas de intercâmbio são os responsáveis por garantir o sustento financeiro da organização e assim sua “sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência de lucro” (TENÓRIO, 2003, p.11).

Analisando práticas externas da organização, “em 2015, jovens líderes da AIESEC [...] conseguiram (com o Escritório do Secretário-Geral da Juventude - "Envoy on Youth") promover e direcionar a participação dos jovens na implementação dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (SDGs)”<sup>14</sup>. A AIESEC busca destacar também seu compromisso e relacionamento com a ONU. Logo, o papel social da AIESEC e sua busca pela paz mundial tornam-se ainda mais relevantes e significativos não só internamente, mas externamente. Além disso, se caracteriza como uma ação de comunicação institucional de terceiro setor que, segundo Peruzzo (2009), busca estar vinculado a um contexto maior de atuação, fortalecendo determinados projetos sociais.

Hoje, a AIESEC é reconhecida pela UNESCO como a maior organização mundial gerida por jovens e, a partir de agora, a apresentação da ONG analisada passa a abordar aspectos internos da organização: sua missão e valores.

---

<sup>13</sup> “Empresas sociais, cujos gestores buscam, por maneiras sustentáveis e inovadoras de desenvolvimento econômico e social, unir o melhor dos dois mundos. Procuram conciliar a eficiência das empresas à finalidade social das organizações do Terceiro Setor, dando margem a um modelo novo de empresário e negócio: empresário social e negócio social”. Disponível em: <http://www.nepats.com.br> Acessado em: 25 out 2017.

<sup>14</sup> Informação retirada do site da ONU, disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-vai-escolher-jovens-lideres-de-todo-o-mundo-para-promover-desenvolvimento-sustentavel/> Acessado em 26 out 2017.

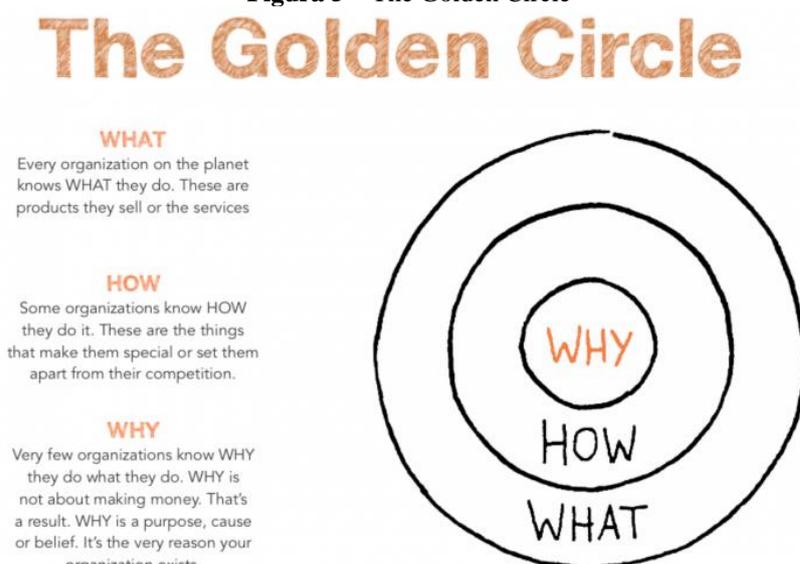
#### 4.2.2 Missão e valores: o AIESEC Way

Aqui serão abordados – de forma breve - aspectos culturais e internos acerca da essência da AIESEC enquanto organização. Existem, hoje, diversas maneiras e vertentes de se pensar e trabalhar a cultura de uma organização. Para Marchiori (2001), citando Schein, “cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizado grupal o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. (SCHEIN, 1997, p.418 *apud* MARCHIORI, 2001)

No que tange a questão de padrões comportamentais, a AIESEC, enquanto organização, possui tais padrões reproduzidos em escritórios nacionais e locais ao redor do mundo, uma vez que valores e missão permanecem os mesmos independente do país em que a organização está.

O primeiro aspecto cultural diz respeito à missão, visão e valores da organização, denominados como “The AIESEC way” e adaptados ao conceito de Golden Circle<sup>15</sup>, que apresenta a organização conforme a imagem a seguir:

**Figura 5 – The Golden Circle**



Fonte: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-value-proposition/start-with-why-creating-a-value-proposition-with-the-golden-circle-model/>

Seguindo o método, a AIESEC explicita com clareza o seu “why”, sendo parte fundamental da motivação de sua existência e conseqüentemente, de seus membros. O porquê da organização (missão) é atingir a paz e o preenchimento das potencialidades humanas (*Peace and fulfillment of humankind's potential*), justamente pelo contexto em que a organização foi

<sup>15</sup> Método criado por Simon Sinek, apresentado no livro '*Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*', onde o autor traz uma nova maneira de apresentar uma organização, de modo a inspirar seus públicos e obter sucesso com isso.

fundada e o entendimento do seu papel para com isso. Quanto ao “how” e “what”, para a AIESEC, o foco é o desenvolvimento de liderança jovem (how) através de intercâmbios (what).

**Figura 6** – The Golden Circle - AIESEC



Fonte: <http://help.aiesec.org/aiesec-experience/about-aiesec/what-is-the-aiesec-way>.

Além disso, a AIESEC também possui valores que foram e são propagados ao longo de sua história. Para Cesca (2008), “visa também o Terceiro Setor, trabalhar valores com seus públicos de interesse, que os motivem a busca de qualidade de vida, o despertar para a cidadania, a partilha, a solidariedade, a fé, o profissionalismo das habilidades, etc.” (CESCA, 2008, p.105). Partindo desse princípio, os valores cultivados pela AIESEC significam muito daquilo que sua missão e visão busca, uma vez que focam em integridade, convivência e diversidade, e buscam moldar e guiar o comportamento dos seus membros ao redor do mundo, o que pode ser percebido através dos seus valores:

**Figura 7** – Valores da AIESEC



Fonte: <http://help.aiesec.org/aiesec-experience/about-aiesec/what-is-the-aiesec-way>.

Tanto a missão quanto os valores da AIESEC vem em encontro às necessidades da comunicação institucional segundo Utsumpmiya (2007), uma vez que, na busca por divulgação

e propagação daquilo que deve ser comunicado, a organização de terceiro setor deve levar em consideração “dois aspectos estratégicos (que são sequenciais) de comunicação institucional devem ser desenvolvidos pela organização/ator social: sua identidade (as características do personagem) e sua proposta (o seu papel no contexto)” (UTSUMPMIYA, 2007, p. 319).

Por fim, como uma organização sem fins lucrativos que se propõe a desenvolver liderança jovem, o último elemento de imagem e identidade construída pela AIESEC é o seu modelo de desenvolvimento de liderança. Nele se encontram características e habilidades que a organização, aparentemente, considera indispensáveis na formação de um líder: possuir autoconhecimento (*self aware*), ser capaz de empoderar outras pessoas (*empowering others*), ser orientado à solução (*solution oriented*) e, por fim, ser um cidadão do mundo (*global citizen*).

**Figura 8** – Modelo de desenvolvimento de liderança da AIESEC



Fonte: <http://help.aiesec.org/aiesec-experience/about-aiesec/what-is-the-aiesec-way>.

Para Eldriedge e Crombie (1974, *apud* Marchiori 2008, p.89)

[...] a cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças, modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira na qual os grupos e indivíduos combinam para realizar as coisas. A distinção de uma determinada organização está intimamente ligada com sua história e os efeitos de caracterização de decisões e líderes do passado. Ela é manifestada de modo folclórico, e mais ainda, na ideologia que difere os membros, assim como nas escolhas estratégicas feitas pela organização como um todo.

Tais aspectos da cultura trazidos por Marchiori podem ser identificados dentre os valores, missão, ambição e maneira de trabalhar da AIESEC citados anteriormente. Isso demonstra que, assim como a AIESEC se apresenta em seu site institucional global enquanto organização não governamental, a mesma busca demonstrar e ressaltar aspectos básicos de sua cultura, gerando assim conhecimento e entendimento sobre isso, independentemente do país ou cidade onde estejam as pessoas que recebem tais informações, reforçando assim sua imagem e identidade.

### 4.2.3 Contexto atual

Hoje, a AIESEC se encontra em mais de 120 países ao redor do mundo. Em números, a organização realiza uma média de 90.000 intercâmbios por ano, enquanto conta com mais de 40.000 membros ao redor do mundo, conforme consta no site da organização.

**Figura 9 – AIESEC em números**



Fonte: [www.aiesec.org/about-us](http://www.aiesec.org/about-us).

Enquanto organização sem fins lucrativos, a AIESEC está em contato e presente em todos os âmbitos em que se encontram tais números apresentados (membros, intercâmbios, escritórios e organizações parceiras), e disso surge a necessidade de gestão sobre tais recursos e stakeholders. Primeiro, sobre as políticas financeiras da organização (não só sobre membros, mas demais investimentos da organização), o Regimento Interno da AIESEC no Brasil<sup>16</sup> (RI) dispõe de cláusulas quanto às diferentes políticas existentes (reembolso, investimento, poupança, etc.), além de instituir o conselho fiscal enquanto responsável externo pela segurança de tais práticas:

7.9.3.1. Conselho fiscal. Ao final de cada trimestre, junto com os relatórios de operações, será apresentado um balanço com comentários pelo vice-presidente de finanças, para que o conselho verifique se as políticas de receitas e despesas do CE estão de acordo com a realidade financeira do escritório. Após a análise das políticas financeiras, os membros do conselho devem emitir um parecer aprovando e dando sugestões sobre tais políticas. Este parecer deverá ser entregue ao TNA durante as quatro conferências nacionais (NPM 1, CONADE, NPM 2, CONAL), junto à auditoria de qualidade. (REGIMENTO INTERNO 2017, p. 28).

Tal importância atribuída ao conselho fiscal reflete o que sugere Barbosa e Oliveira (2003), tanto pela obrigatoriedade imposta a uma organização de terceiro setor, quanto pela imagem de confiança e transparência que um conselho fiscal confere à organização, uma vez que grandes decisões permanecem sob o acompanhamento de externos à organização. Também em relação à gestão de recursos e grandes decisões, está o fator participativo conferido a organizações sem fins lucrativos e existente no RI da AIESEC, no que diz respeito às

<sup>16</sup> Informações retiradas do Regimento Interno da Organização. Disponível em <https://hub.aiesec.org.br/documentos/> Acessado em 30 out 2017.

assembleias gerais. Ainda para Barbosa e Oliveira (2003), assembleia geral “é a reunião de membros de uma organização, exigida por lei, com periodicidade variável, na qual se definem ou se reformam as políticas básicas da organização, se elege a diretoria e se tomam as decisões de maior envergadura” (BARBORA e OLIVEIRA, 2003, p. 34). A necessidade de participação de membros durante momentos formais como esse reforça o que defende Peruzzo, quando diz que “a participação é uma meta e, ao mesmo tempo, uma exigência, envolvendo a relação entre a estratégia (aonde se quer chegar) e as táticas usadas para alcançá-la” (PERUZZO, 2007, p. 423). E é a comunicação interna quem vai garantir tal participação – e que será analisada posteriormente, à luz do questionário aplicado.

### 4.3 Análise quantitativa: panorama geral

Após pesquisa bibliográfica e análise documental, os conhecimentos adquiridos serão aplicados de forma a embasar a pesquisa quantitativa apresentada a seguir. Uma vez que o objetivo do presente trabalho é compreender qual a principal contribuição e papel da comunicação interna no 3º setor, através das estratégias utilizadas pelos vencedores do Prêmio *Excellence*, da AIESEC no Brasil (2014 – 2016), o questionário aplicado busca abordar práticas diárias de comunicação, levando em consideração a AIESEC enquanto organização sem fins lucrativos. Além disso, o trabalho possui como objetivos específicos analisar tais estratégias de comunicação interna, identificar o conteúdo por eles comunicado e, por fim, compreender ações possíveis de serem replicadas em demais organizações do terceiro setor.

Sobre o delimitador da pesquisa, o *Excellende Awards* é uma premiação nacional realizada anualmente pela diretoria nacional da AIESEC no Brasil, que “reconhece o escritório com a melhor performance do ano, alinhada com resultados operacionais, contribuição para a rede da AIESEC no Brasil, relevância [dentro da AIESEC] global e ações que contribuíram para todos os seus atingimentos”<sup>17</sup>.

Para tal análise, foi aplicado um questionário de cunho quantitativo, em que os presidentes dos escritórios de Porto Alegre (2014), Recife (2015) e Brasília (2016) avaliaram a comunicação interna e institucional de suas entidades e sua contribuição para o atingimento de excelência das mesmas. Aqui vale ressaltar que as respostas não serão comparadas com a visão dos membros da organização, mas apenas com o conhecimento e perspectivas dos

---

<sup>17</sup> Informações sobre o prêmio retiradas da página da AIESEC no Brasil. Disponível em <https://www.facebook.com/MCBAZI/photos/a.120703087974052.7737.120201934690834/1683297091714636/?type=3&theater> Acessado em 03 dez 2017.

entrevistados. O questionário conta com 22 perguntas fechadas, divididas em quatro subcategorias majoritárias: instrumentos de comunicação interna (5 perguntas); conteúdo desses instrumentos (4 perguntas), impacto/eficiência dos mesmos (9 perguntas) e, por fim, 5 perguntas de análise geral de status de colaboradores, sendo 4 delas sobre clareza de mensagem e uma sobre espaços para participação. Com isso, buscou-se obter informações que quando comparadas ou cruzadas entre si e com a bibliografia previamente estudada, forneçam dados e conhecimento que contribuam com os objetivos do trabalho.

Para fins de pesquisa, as categorias de análise foram criadas tendo como base a obra de Lattimore (2012) e o que o autor entende como “fatores de sucesso para as relações públicas sem fins lucrativos” (LATTIMORE, 2012, p.328). São elas: mensagem simples; relações públicas internas fortes<sup>18</sup>; e foco na missão. Junto disso, tais conceitos foram aproximados e cruzados com os dos demais autores aqui revisados.

Como citado, o questionário quantitativo foi aplicado entre os últimos três escritórios vencedores do prêmio *Excellence* da AIESEC no Brasil, onde os responsáveis por responderem às perguntas foram os presidentes locais de cada escritório no ano em que o mesmo recebeu o prêmio. Aqui, os mesmos serão apresentados da seguinte forma: AIESEC em Porto Alegre, 2014 (na análise denominado Escritório 1), AIESEC em Recife, 2015 (Escritório 2) e AIESEC em Brasília, 2016 (Escritório 3).

Sobre a pergunta de número três “Em torno de quantos membros fizeram parte do seu escritório durante seu ano de atuação”, houve diferença nas respostas: enquanto Recife contou com cerca de 60 membros durante o ano inteiro, Porto Alegre teve cerca de 130 e Brasília 145. Sobre a pergunta 3 e os canais de comunicação utilizados por cada um, as opções apresentadas eram:

- Canais de comunicação instantânea: WhatsApp, Slack, Telegram;
- Eventos presenciais: conferências, reuniões gerais, reuniões de time;
- Canais para gestão da informação: Podio, HUBs, Trello, Asana<sup>19</sup>;
- Comunicação física: murais, calendários, cartazes;
- Grupo no Facebook;
- Newsletter;
- E-mail.

---

<sup>18</sup> Para Lattimore (2012), a conotação “forte” pode ser entendida como o posicionamento e a importância do trabalho das relações públicas internas, na busca por relevância externa, posteriormente. Ou seja, “todas as relações públicas externas começam com relações públicas internas” (LATTIMORE, 2012, p. 328).

<sup>19</sup> Aqui, canais de gestão de informação diz respeito à aplicativos de gestão interna de projetos e informação, por onde membros podem se comunicar entre si.

Dentre esses, as opções selecionadas pelos três escritórios foram “Eventos presenciais”, “canais para gestão da informação” e “e-mail”. Analisando cada uma das opções, eventos presenciais são, para Peruzzo (2009), parte da *dimensão festiva* de um processo de mobilização social, os quais “permitem o engajamento *in loco*, “corpóreo”, dos indivíduos, reforçando os vínculos por meio do lúdico, afetivo e emocional” (PERUZZO, 2009, p. 431). Quanto aos canais de gestão de informação e e-mails, ambos atuam como plataformas comunicacionais capazes de promover “um relacionamento entre organização e seus públicos de interesse (stakeholders) baseado na transparência, com canais de comunicação fortes e um sistema integrado” (PERUZZO, 2009, p. 163), uma vez que compilam e armazenam informações relevantes para todos os membros da organização. Por fim, entre as outras opções da mesma pergunta, canais de comunicação instantânea, física e newsletter foram utilizados por dois dos três escritórios, enquanto apenas o escritório 1 utilizou-se de grupos no Facebook.

Entre tais canais, de acordo com a pergunta 5 “Desses canais, qual era o mais relevante”, para dois dos três entrevistados (escritórios 1 e 3), Eventos presenciais foi escolhido como mais relevante, o que atende às necessidades de livre acesso, diálogo e participação implicados por uma comunicação horizontal e comunitária (Beltrán, 1981 *apud* Peruzzo, 2009).

Seguindo o questionário, sobre a pergunta número 6 “No canal mais relevante, quais eram os 3 principais tópicos/assuntos abordados?”, para os entrevistados, os principais assuntos foram Cultura Organizacional, Resultados e Metas do escritório (aqui entendidos como número de intercâmbios realizados pelo mesmo, uma vez que a AIESEC declara realizar o desenvolvimento de liderança pretendido através de experiências de intercâmbio), Missão da organização e Ambição do escritório (em relação aos intercâmbios realizados). Tal resposta está de acordo com o que sugere Lattimore (2012), quando afirma que “comunicar a necessidade, os benefícios e o valor do trabalho voluntário é uma das muitas tarefas dos profissionais de relações públicas nas organizações sem fins lucrativos” (LATTIMORE, 2012, p.326), ou seja, o principal canal de comunicação utilizado não se atém a um só assunto, mas transita entre aqueles mais importantes para a organização.

Quanto à pergunta número 7, “Quem eram os responsáveis pela produção de conteúdo desse canal?”, as opções oferecidas foram: Diretoria do escritório; Presidente do escritório; áreas/equipe responsável pela comunicação interna; Membros em geral. Aqui, todos os entrevistados disseram haver participação da diretoria, enquanto os escritórios 1 e 3 também apontaram o presidente como produtor de conteúdo.

Entender a diretoria de uma organização do terceiro setor enquanto principal responsável pela comunicação interna da mesma vai ao encontro do que defende Utsumpmiya (2005), quando diz que:

A gestão da comunicação institucional está diretamente subordinada ao conceito de gestão organizacional. A comunicação com os diversos públicos com os quais a instituição se relaciona é uma ferramenta utilizada pelas organizações no âmbito de fazer uma gestão estratégica, envolvendo conceitos como “missão”, “objetivos” e “planejamento” de uma instituição. (UTSUMPMIYA, 2005, p. 314).

Aqui, a comunicação interna se apresenta como suporte e ferramenta de gestão para os líderes da organização, sendo canal de implementação de estratégias e também de aproximação entre diferentes escalas hierárquicas. Uma vez que as decisões são majoritariamente tomadas por seus líderes e que são tais decisões e estratégias as responsáveis por guiar o trabalho dos membros de uma organização “seja de forma intuitiva ou valendo-se de capacitação adquirida em iniciativas de educação formal” (PERUZZO, 2009, p. 426), ocupar-se dos meios de comunicação interna significa a intenção da diretoria em transmitir clareza durante em suas mensagens.

Voltando ao questionário, essa mesma sequência de perguntas foi feita acerca do segundo canal de comunicação mais relevante. Quando perguntado “Entre os mesmos canais, qual o segundo mais relevante” (pergunta 7), as respostas se dividiram entre Canal de gestão da informação, comunicação física e canal de comunicação instantânea, o que demonstra a diferença de realidades entre as organizações à nível local e suas necessidades, uma vez que o escritório 2, com 60 membros disse utilizar de canais de comunicação instantânea, o escritório 1, com 130 membros se utilizava de comunicação física, e o escritório 3, com 145 membros, optou pelos canais para gestão da informação.

Entre todos os entrevistados, entretanto, na pergunta de número 8 sobre o principal tópico abordado no segundo canal mais relevante, a resposta foi a mesma: resultados e metas do escritório, retomando um dos tópicos já apresentados no primeiro canal de comunicação (pergunta 5). Para o segundo canal mais relevante, na pergunta 9 “Quais eram os 3 principais tópicos/assuntos abordados?”, uma equipe de comunicação foi a principal responsável pelos conteúdos produzidos, o que para Peruzzo significa a profissionalização das práticas de relações públicas no âmbito interno de uma organização (Peruzzo, 2009). Porém, assim como na mesma pergunta sobre o principal canal (pergunta 6) aqui, a segunda opção escolhida para responsáveis pela comunicação interna foi “Membros em geral”, o que sugere a abertura e espaço dados aos membros dos escritórios.

De forma resumida, temos a comunicação entre os três escritórios entrevistados divididas entre primeiro e segundo principais canais de comunicação interna. Simplificando, estas foram as respostas obtidas:

**Quadro 1** – Resumo das respostas obtidas nas perguntas 5 a 11

CANAL	CANAL	RESPONSÁVEIS	CONTEÚDO
1	Eventos/conferências 66,7% Comunicação Instantânea 33,3%	Diretoria do escritório	Cultura Organizacional Resultados e metas Missão organizacional Ambição do escritório
2	Comunicação Instantânea Canais de gestão da informação Comunicação física	Equipe de comunicação	Resultados e metas

Fonte: Elaborado pela autora.

Do ponto de vista participativo, a decisão demonstrada pelos três entrevistados de possuir a diretoria, e mesmo o presidente do escritório, como responsáveis pelo conteúdo do principal canal de comunicação da entidade, pode ser encarada como centralização de poder ou ausência de democracia interna, uma vez que, segundo Demo (1988, p. 67-69 *apud* PERUZZO, 2009, p. 423), a participação tem como objetivo:

a autopromoção humana, a realização da cidadania, a definição das regras do jogo, o controle do poder, a moderação da burocracia, a prática da negociação e a construção de uma cultura democrática. A essas características acrescentamos a abertura e a manutenção de canais de comunicação e socialização da informação e do conhecimento.

Por outro lado, se analisamos as mesmas perguntas acerca dos responsáveis pela comunicação interna (perguntas 7 e 10), percebemos que pelo menos dois escritórios (em cada uma delas) responderam que os membros da organização também eram responsáveis pela produção de conteúdo desses canais. Dessa forma, ao passo em que a diretoria se posiciona como responsável pela criação e propagação da principal mensagem recebida pelo escritório (aqui entendida como ambição, a partir das respostas obtidas nas perguntas 6 e 9), há também a busca por participação e estabelecimento de uma via de comunicação de mão dupla.

Após essa primeira análise geral e introdutória acerca da comunicação interna nos três escritórios entrevistados, partimos, agora, para a utilização das categorias já citadas anteriormente: mensagem simples; relações públicas internas fortes; e foco na missão (Lattimore, 2012), iniciando pela categoria de Relações Públicas Internas fortes e a relevância da comunicação interna dentro dos escritórios analisados.

#### *4.3.1 Categoria: Relações Públicas Internas Fortes*

Na presente categoria, serão analisadas as perguntas de número 11 a 15, que possuem como foco compreender a qualidade da comunicação interna promovida pelos três escritórios, assim como o impacto causado pela mesma. Como já visto anteriormente, as relações públicas no terceiro setor se propõem a atuar enquanto fonte de comunicação permanente, capaz de gerar e atrair recursos à organização (LATTIMORE, 2012), ao mesmo tempo em que se utilizam (e produzem) a imagem e identidade corporativa da organização, para então posicioná-la diante de seus públicos (KUNSCH, 2002). Analisando tais funções em uma perspectiva interna, “a primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização” (KUNSCH, 2002, p. 156), o que significa dar atenção e valor à comunicação dirigida ao público interno e entender os resultados possíveis de serem alcançados a partir disso. Tal entendimento, entretanto, é um ponto que Peruzzo, citando outros autores, aponta como falho e, geralmente, executado de forma negativa dentro de organizações de terceiro setor:

[...] muitas ONGs têm seu poder de ação limitado pelo fato de “não despertarem para a necessidade de comunicação [ou por] considerarem a comunicação como um luxo” (MENEZES, 2005); a “comunicação na maioria das ONGs ainda não faz parte das prioridades ou estratégias para crescimento institucional destas” (PICCIN, 2005); “os dirigentes creem que os processos de comunicação se limitam à divulgação e informação meio aleatórias das atividades” (CASTRO; MENDOÇA, 2003, p. 6). (PERUZZO, 2009, p. 164).

Sobre isso, na pergunta de número 11 “Como você avalia a comunicação interna do seu escritório durante o seu ano de gestão?”, as respostas obtidas demonstram o cuidado e atenção dados à comunicação interna por parte dos três escritórios analisados, o que os caracteriza como sendo exceção à citação anterior, de Peruzzo (2009). Aqui, as opções dadas foram: ruim; regular; bom e muito bom. Aqui, os escritórios 1 e 3 responderam como “Muito bom”, enquanto o escritório 2 avaliou como “Bom”. Já, enquanto pergunta de número 12, referente ao papel da comunicação interna para o escritório, as respostas variaram entre três das quatro opções apresentadas.

Levando em consideração o fato de as respostas da pergunta 11 indicarem uma comunicação interna eficiente nos três escritórios, as opções selecionadas pelos entrevistados

na pergunta 12, de *accountability*<sup>20</sup> e de participação, são indicativos de que a comunicação interna realizada supre, em partes, a necessidade de abertura e transparência que exigem organizações sem fins lucrativos. Enquanto a participação diz respeito à espaços de voz e direito de escolha sobre aquilo que pauta a comunicação organizacional realizada, quando se fala em *accountability*, esse é um dever da diretoria para com seus membros. Ao entender a função na comunicação interna como fonte de mobilização de pessoas e

[...] observando as modalidades de interação que as dimensões podem estabelecer, as relações públicas podem utilizar instrumentos de avaliação e coordenação das ações realizadas, no intuito de diagnosticar, a todo momento, o processo de mobilização e de envolvimento dos públicos (MAFRA, 2007, p. 14 *apud* PERUZZO, 2009, p. 432).

Além do diagnóstico e comunicação constante sobre o que acontece dentro da organização, *accountability* também diz respeito a importância dada aos membros da mesma. Para Oliveira, citando Coelho (2000), “quando uma organização é tida como *accountable*, isso significa que ela é idônea, que presta contas aos seus membros ou à comunidade a que serve e que está estreitamente vinculada aos interesses destes, preservando sua reputação e idoneidade” (COELHO, 2000, p.173 *apud* OLIVEIRA, 2002, p. 190).

Tal importância atribuída aos membros é também identificada na pergunta de número 13 “O quão participativo você considera que eram os canais de comunicação interna utilizados?”. Aqui, os entrevistados deveriam avaliar tal participação em uma escala de 0 a 10, a qual obteve-se os seguintes resultados: 2 deles avaliaram como 8, e um deles como 10.

Essa participação é defendida por De Roque (2002) como essencial para a área de relações públicas, uma vez que é a sua capacidade de se comunicar com seus públicos de maneira ética e verdadeira quem vai definir a eficácia e eficiência do seu desempenho (De Roque, 2002). Quanto à abertura para participação e também para *feedbacks*<sup>21</sup>, a pergunta 14 “O quão aberto a *feedbacks* e sugestões você considera que era os canais de comunicação interna utilizados?”, os escritórios 1 e 3 qualificaram positivamente seus escritórios, enquanto o escritório 2 atribuiu-se a nota 5 (em uma escala de 10).

Percebe-se, então, que tanto os processos participativos quanto o *accountability* de uma organização de terceiro setor possuem como foco o público interno. Em uma perspectiva prática, Peruzzo (2013) sugere que tais demandas são, na verdade, o principal indicador das atividades e estratégias a serem desenvolvidas pela comunicação interna. Se entre os três

<sup>20</sup> *Accountability*, aqui, será abordado conforme conceito trazido por Oliveira, que defende que “para que uma organização seja considerada *accountable*, ela deve: ser transparente, expondo seus objetivos e resultados e permitindo o acesso à eles. (OLIVEIRA, 2007. p.190)

<sup>21</sup> Termo inglês com o significado de comentário construtivo sobre algo ou alguém. Traduzido pela autora.

entrevistados, tanto a qualidade da comunicação interna realizada era satisfatória quanto o seu foco se voltava para as necessidades da comunicação do terceiro setor, o impacto gerado por tal comunicação foi mensurado da seguinte maneira, pela pergunta de número 15: 3 dos 3 entrevistados apontaram o “Número de intercâmbios realizados” e a Clarificação da missão da organização” como indicadores-chave impactados pela comunicação interna realizada.

Segundo Utsumpmya (2002), na busca por divulgação e propagação daquilo que deve ser comunicado, a organização de terceiro setor deve levar em consideração “dois aspectos estratégicos (que são sequenciais) de comunicação institucional e que devem ser desenvolvidos pela organização/ator social: sua identidade (as características do personagem) e sua proposta (o seu papel no contexto)” (UTSUMPMIYA, 2002, p.319). O autor também destaca que, enquanto a identidade é formada por imagem, mensagens e diálogo, a proposta traz valores e missão da organização em conjunto com seus objetivos e estratégias (UTSUMPMIYA, 2002). O que vale dizer é que, independentemente de proposta ou identidade, ambas necessitam comunicar a missão da organização, seja como posicionamento institucional ou de mercado. A nível de comunicação interna, dentro do recorte dado pelo trabalho, a AIESEC se divide entre resultados e cultura organizacional, porém seu foco tende aos resultados, o que justifica os dados apresentados pelo gráfico 9.

Quando Lattimore (2012) afirma que um dos fatores de sucesso das relações públicas dentro do terceiro setor são as “relações públicas internas fortes”, o que o autor traz é a necessidade de criação de espaços para apoio e participação dos membros da organização durante os processos de comunicação, além de participação ativa e relevante das próprias relações públicas enquanto responsáveis pela comunicação interna. Tal participação aparece bem avaliada em relação aos canais de comunicação utilizados pelos escritórios:

De forma geral, quanto à categoria de Relações Públicas internas fortes, pode-se dizer que os escritórios entendem a necessidade da comunicação interna e, principalmente, da necessidade de participação dos membros. Ainda assim, o fato de uma organização sem fins lucrativos possuir seu foco comunicacional voltado para resultados pode surtir questionamentos e críticas se não equilibrado com demais tópicos possíveis de serem abordados, como é o caso da missão, que será analisada a seguir.

#### 4.3.2 Foco na Missão

Essa categoria busca analisar a comunicação interna enquanto fonte de motivação e significado do trabalho realizado. Para Lattimore (2012),

É fácil aproveitar novas oportunidades para crescer e diluir o foco do propósito e do papel originais. As organizações sem fins lucrativos de todos os tamanhos são vulneráveis ao desgaste da missão, e isso pode acontecer mesmo sob os olhos cuidadosos de membros da diretoria e do público. (LATTIMORE, 2012, p. 328).

Como já citado durante a análise feita até aqui, o foco em resultado (intercâmbios realizados) é um dos pontos mais constantes entre os três escritórios analisados, o que possibilita, por exemplo, o reconhecimento nacional com prêmio como o *Excellence*, estudado aqui, mas coloca em risco o ideal de trabalhar pelo propósito da organização em si – no caso da AIESEC, desenvolvimento de liderança jovem. Para identificar a existência – ou não – de foco na missão durante a comunicação realizada pelos escritórios analisados, o questionário contou com duas perguntas principais. A primeira delas, a pergunta 16: “Entre os valores da AIESEC, quais você acredita ter sido o mais vivido pelos membros durante o seu ano como presidente?”. A resposta foi unânime entre os três para a opção de “Buscar a Excelência”.

Segundo o site da organização, o valor de Buscar a Excelência significa que “nosso objetivo é oferecer o melhor desempenho de qualidade em tudo o que fazemos. Através da criatividade e inovação, procuramos melhorar continuamente”<sup>22</sup>.

Entretanto, quando a pergunta foi sobre o Golden Circle da AIESEC (o porquê, o que e como da organização sobre o seu trabalho) e qual deles era o principal responsável por motivar os membros de cada escritório, cada entrevistado optou por uma das três opções.

Tal divergência de respostas pode ser um indicativo de que, ao mesmo tempo em que o comportamento desses membros tende a ser similar (busca pela excelência), sua motivação e conexão com a AIESEC e o trabalho desenvolvido nela não necessariamente serão as mesmas. Tal ponto pode ser explicado, também, através da análise da pergunta sobre indicadores chave mais impactados pela comunicação interna de cada escritório (pergunta 15, analisada anteriormente), a qual também demonstra essa diferença, quando possui os três escritórios apontando tanto o Número de Intercâmbios feitos quanto a Clarificação da Cultura Organizacional como principais pontos desenvolvidos, o que sugere que o foco em missão divide espaço com o foco em resultados.

---

<sup>22</sup> Texto retirado do site institucional da AIESEC, acessado em 03 dez 2017. Traduzido pela autora, de *We aim to deliver the highest quality performance in everything we do. Through creativity and innovation we seek to continuously improve.*

Ao levar o *Excellence* como referência, seus pré-requisitos e a realidade dos vencedores do prêmio, parte-se do pressuposto de que a comunicação interna de tais escritórios também implica a mesma excelência com que são realizados os intercâmbios e o desenvolvimento de liderança propostos pela AIESEC.

De modo geral, é válido citar a intersecção que ocorre entre organizações do terceiro setor, seu caráter participativo e a maneira com que a comunicação pode interferir nessa dinâmica. A AIESEC, enquanto ONG, ao mesmo tempo em que segue padrões e normas estabelecidas pelo estatuto brasileiro (citado anteriormente) também trabalha sua comunicação institucional e interna enquanto mecanismos de engajamento e, principalmente, de incentivo à democracia (em respeito à pluralidade e direito de voz) e participação ativa (produção de conteúdos e autogestão) dentre seus colaboradores (Peruzzo, 2007). Entender a comunicação como ferramenta de engajamento dentro do terceiro setor significa, então,

Reconhecer as contribuições da comunicação tanto para atingir os objetivos-fins de cada atividade (superação de carências, modificação de situações opressivas), como na criação de condições para o funcionamento das entidades (conquista de parceiros, de voluntários, captação de recursos, entre outros), e no relacionamento com os meios de comunicação de massa como forma de dar visibilidade pública e difundir propostas de transformação social. (PERUZZO, 2009, p.167).

Para que tais objetivos sejam alcançados, um terceiro ponto dentro dos fatores das “relações públicas de sucesso” trazidas por Lattimore (2012) é o de Mensagem simples e clara, e é a partir de tal viés que se dará a análise desenvolvida na categoria a seguir.

#### 4.3.3 Mensagem Simples

Conforme Lattimore (2012), possuir uma mensagem simples e clara é um dos fatores de sucesso da atividade de “relações públicas sem fins lucrativos” (LATTIMORE, 2012). Para analisar tal fator, o questionário aplicado contou com 4 perguntas com foco na clareza com que a comunicação interna – seja ela de trabalho, resultados ou missão – era realizada. Assim, a pergunta 18 no questionário era: “Avalie os próximos 6 itens em relação ao seu escritório durante o seu ano de atuação. 1) Clareza da mensagem principal passada pela diretoria”. Nela, os três escritórios entrevistados avaliaram como 9 (em uma escala de 0 a 10) a clareza sobre a principal mensagem passada.

Já sobre a clareza de missão, visão e valores da organização (pergunta número 19), enquanto os escritórios 2 e 3 avaliaram em 9 tal clareza (na mesma escala de 0 a 10), o escritório 1 avaliou a mesma como 7. Esse escritório foi o mesmo que, na pergunta 17 (abordada

anteriormente), sobre o Golden Circle, respondeu que a principal motivação de seus membros vinha da opção “*what*”, ou seja, o trabalho prático desenvolvido na organização. Mais uma vez, fica possível identificar diferenças entre os escritórios, ainda que todos tenham cuidado e demandem atenção ao foco na missão, e identidade como um todo, da organização.

Já no que diz respeito à pergunta 20, sobre a clareza de metas e ambições do escritório, ou seja, em relação à principal entrega planejada e ambicionada pelo escritório naquele ano, relacionada à intercâmbios, as respostas obtidas foram: escritórios 2 e 3 com avaliação 9 e o escritório 1 com avaliação 10 (todos em uma escala de 0 a 10).

Tais respostas indicam consenso sobre a necessidade de tratar tais assuntos como prioridades. A clareza de ambição também foi um ponto percebido nas perguntas 6 e 9, sobre os principais tópicos/assuntos abordados nos dois principais canais de comunicação. A partir de tais dados, pode-se perceber que possuir e comunicar uma ambição em comum entre todos os membros da organização é o principal tema da mensagem simples aqui realizada.

Essa prática aproxima a comunicação interna aqui realizada daquilo que, para Mafra (2007, p. 14 *apud* PERUZZO, 2009, p. 432), pode ser considerada a aproximação entre relações públicas e mobilização em prol do trabalho:

Na dimensão argumentativa, a partir do principal atributo de ‘mobilizar racionalidade’, as relações públicas podem criar estratégias que busquem instaurar uma relação dialógica com os sujeitos – agora interlocutores -, esforçando-se por incluir, na cena pública, argumentos e razões favoráveis à causa defendida, na busca de um estímulo ao debate público ampliado.

A clareza sobre o trabalho a ser desempenhado também foi mensurada na pergunta de número 21, porém aqui as respostas variaram de um entrevistado para o outro. Enquanto o escritório 1 avaliou tal clareza como 9, o escritório 2 avaliou como 8, e o 3 como 7.

Em relação à clareza de trabalho e ao papel da comunicação interna sobre isso, em uma perspectiva prática, Peruzzo (2013) sugere que tais demandas são, na verdade, o principal indicador das atividades e estratégias a serem desenvolvidas pela comunicação interna. Tais demandas exigem das práticas de comunicação

“engajamento e posturas facilitadoras de processos participativos na comunicação, além disso, municiar o cidadão de capacidades técnicas, que, em geral, estão sob o domínio de especialistas [...]. Passa a ser algo construído, a partir das demandas do grupo, e pressupõe o respeito à dinâmica interna e coletiva da própria entidade ou movimento”. (PERUZZO, 2013, p. 96).

A comunicação interna é, então, responsável também pela preparação básica de colaboradores e por seu entendimento acerca do trabalho a ser realizado, embora quando

comparamos as 4 perguntas sobre clareza de mensagem aqui apresentadas, a clareza de trabalho seja aquela com menor média entre todas.

É importante destacar aqui que, entre a auto avaliação sobre a qualidade da comunicação interna de cada um dos escritórios estudados, os escritórios 1 e 3 avaliaram-na como “muito boa”, enquanto a avaliação do escritório 2 deu-se como “boa”. Esse mesmo escritório foi o que avaliou como 7 (na escala de 10) a clareza de trabalho a ser desempenhado. Considerando a proposta de Peruzzo (2013) sobre comunicação interna e capacitação técnica, um pode estar conectado ao outro, onde as falhas de comunicação interna afetariam diretamente a aprendizagem dos membros de tal escritório.

Ao fim da análise da categoria de mensagem simples, torna-se plausível apontar a escolha da AIESEC por foco em resultados em contraponto à missão e propósito da organização, o que faz com que, quando analisada sob a lógica de Lattimore (2012), a AIESEC atue em sentido oposto a isso, uma vez que a pergunta sobre resultados e ambição tenha recebidos avaliações mais altas (duas respostas 9 e uma 10) que as de missão e valores (duas respostas 7 e um 9). Por outro lado, o mesmo autor defende que

as organizações sem fins lucrativos de hoje devem ir além de histórias agradáveis e bonitinhas para cumprir sua missão. As que esperam crescer devem realizar operações bem administradas e sólidas em termos fiscais, prestar serviços de qualidade e responder aos públicos a que servem. (LATTIMORE, 2012, p. 317).

Ou seja, ao mesmo tempo em que há a necessidade de foco em missão e no propósito da existência de uma organização sem fins lucrativos, há também a necessidade de realização de um trabalho de qualidade com foco em crescimento e resultados. A AIESEC se encontra, então, no limiar entre propósito e resultados, podendo variar de um escritório para outro sobre qual elemento se encaixa e desperta a conexão e o engajamento de seus membros.

#### *4.3.4 Práticas e técnicas replicáveis*

Para finalizar as análises aqui desenvolvidas e a fim de alcançar o objetivo específico de compreender ações possíveis de serem aplicadas e replicadas em qualquer outro escritório da AIESEC no Brasil, será apresentada e analisada a última pergunta do questionário aplicado e, então, alguns cruzamentos serão feitos entre as respostas anteriormente analisadas, além de percepções que serão realizadas acerca das mesmas.

O intuito da última pergunta foi fugir da análise sobre os conteúdos da comunicação interna em si, para avaliar “Espaços participativos e abertos para co-criação”, a qual obteve as

seguintes avaliações: escritório 1 avaliando como “9”, escritório 2 como “6” e escritório 3 como “8”.

Aqui, as avaliações dos escritórios 1, 2 e 3 foram 9, 6 e 8 respectivamente. Se compararmos com a pergunta 13, sobre “o quão participativo eram os canais de comunicação interna utilizados”, os escritórios 1 e 2 que aqui diferem em respostas, na questão 13 avaliaram ambos como nota 8 (em uma escala de 0 a 10, sendo 10 muito participativo). Tais dados podem significar que, ainda que os canais sejam participativos, espaços que incitem a participação podem não ser tão recorrentes assim. Isso nos leva à primeira prática percebida entre os escritórios e possível de ser replicada, que é a de eventos presenciais enquanto principal canal de comunicação interna. Tal iniciativa envolve eventos físicos, além de reuniões entre os membros, capazes de criar experiências e trocas entre eles, mas principalmente, promover espaços de participação e autonomia. Esse é também o espaço em que a figura do presidente pode se fazer presente, uma vez que se constatou a importância do mesmo enquanto responsável pelos conteúdos reproduzidos pela comunicação interna dos escritórios entrevistados.

O segundo ponto a ser replicado diz respeito à clareza de ambição que um escritório deve ter. A mensagem simples trazida por Lattimore (2012), quando aplicada aos escritórios da AIESEC vencedores do *Excellence*, está sempre conectada à uma ambição geral comunicada aos membros do escritório. Essa, por sua vez, deve estar conectada aos intercâmbios realizados pela organização, em uma busca de motivar os membros do escritório através do trabalho realizado pela organização. Ainda assim, lembrar missão e valores da organização é fator fundamental para manter os voluntários da mesma conectados com sua identidade e essência. E para isso, os próprios eventos aqui citados podem ser utilizados.

De forma geral, quando se une mensagem simples e espaços para comunicação participativa, as principais práticas executadas por escritórios vencedores do *Excellence*, possíveis de serem replicadas por outros escritórios respondem por: alinhamento de foco e ambição, para que todas as pessoas que fazem parte da organização saibam pelo que estão trabalhando e o que se busca alcançar; e abertura para que a participação dos membros e o trabalho realizado pelos mesmos seja feito de forma autônoma, uma vez que a mensagem simples se encarrega de guia-los e ensiná-los sobre o que e como fazer.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o seu surgimento, o terceiro setor carrega em sua essência a busca por impacto social positivo através do trabalho realizado voluntariamente por pessoas engajadas e interessadas em diferentes causas sociais. Tais causas podem estar relacionadas a instituições religiosas, de saúde ou de educação, movimentos estudantis ou políticos. Seja como for, em sua maioria tais organizações tendem a buscar autonomia e liberdade em sua forma de gestão e atuação.

No Brasil, o terceiro setor atua em conjunto com o primeiro e segundo setores, muitas vezes responsável por suprir demandas de públicos não alcançadas pelos mesmos. O papel de sanar falhas estruturais do primeiro e segundo setores aparece, inclusive, como motivo de críticas e questionamentos sobre a existência do terceiro setor, uma vez que o mesmo assume demandas sociais que em tese seriam do primeiro setor, sem possuir os recursos e o poder de influência mantidos pelo segundo setor, que por sua vez não foca seus esforços em impacto social. Ainda assim, o terceiro setor se apresenta como uma oportunidade de trabalho e desenvolvimento de pessoas – pessoal e profissional.

Quanto às organizações do terceiro setor, independentemente de sua área de atuação, modelo ou causa, sua gestão deve levar em conta a necessidade de espaços de participação dos membros, sejam eles espaços formais, como assembleias e reuniões gerais, ou informais, como reuniões de equipes, abertura para *feedbacks* e novas ideias, além de canais de comunicação abertos e acessíveis a todos que fazem parte da organização. Nesse sentido, as Relações Públicas dentro do terceiro setor, principalmente enquanto responsável pela comunicação interna, possuem papel fundamental no desenvolvimento do trabalho realizada pela mesma.

O público interno de uma organização sem fins lucrativos varia de acordo com a estrutura de trabalho implementada pela mesma, mas de forma geral abrange seus membros e diretoria, pessoas que, por questões profissionais ou causas pessoais, decidiram por voluntariar-se trabalhando para aquela instituição. Esse público necessita entender seu papel dentro da organização ao mesmo tempo que entende o papel da organização na comunidade em que está inserida. A comunicação interna é, então, ferramenta de clarificação dos objetivos e metas de uma ONG para com seus colaboradores e, principalmente, de engajamento dos mesmos sobre isso.

A AIESEC, enquanto organização sem fins lucrativos, busca desenvolver liderança jovem através de intercâmbios e se utiliza de tal propósito como missão motivadora apresentada para os seus membros. Ao analisar os melhores escritórios dentro da AIESEC no Brasil dos

últimos três anos e a comunicação interna realizada por eles, foi possível responder ao problema levantado no presente trabalho: qual o papel da comunicação interna no engajamento e excelência no trabalho de colaboradores de uma organização sem fins lucrativos?

Ao realizar uma pesquisa quantitativa e obter resultados possíveis de serem comparados, e o primeiro objetivo específico de analisar as estratégias e ações de comunicação interna e Relações Públicas aplicadas pelos vencedores do prêmio Excellence foi concluído. Aqui, algumas semelhanças encontradas entre os escritórios confirmaram aquilo já aprendido durante a pesquisa bibliográfica: a comunicação realizada no terceiro setor deve ser acessível e participativa, antes de qualquer coisa, uma vez que empodera e dá voz aos membros de uma organização. Promover a participação significa transmitir responsabilidade ao público interno em relação ao trabalho exercido e comunicado, uma vez que dentre dos escritórios da AIESEC vencedores do Prêmio *Excellence*, a comunicação participativa busca promover a clareza de trabalho e propósito por conta de seus membros.

Para além dos canais de comunicação em si, os escritórios da AIESEC, a partir do seu regimento interno, determinam assembleias gerais como momentos de democracia e espaço para voz e escolha de todos os membros, colocando-os como responsáveis pela escolha dos próximos presidentes e diretoria dos escritórios locais, e são espaços e comportamentos como esse que sugerem autonomia e liberdade de escolha para os membros. Porém, ainda que a comunicação interna ocorra de forma participativa, os questionários analisados apontam a necessidade de participação do presidente e da diretoria enquanto parte dessa comunicação. Tal escolha sugere a necessidade de um papel de liderança capaz de guiar e elucidar os membros sobre aquilo que se quer comunicar, ou seja, utilizar cargos de liderança como canal de implementação e reforço da mensagem a ser passada pelo e para o escritório, principalmente quando se percebe que, dentre os principais tópicos abordados pela comunicação interna dos escritórios, a busca por resultados é a mais recorrente.

Se a pesquisa bibliográfica apontou a necessidade de mensagem clara e simples dentro de uma organização sem fins lucrativos, analisar esses três escritórios da AIESEC possibilitou responder ao segundo objetivo, de compreender o conteúdo de tal comunicação interna, produzido e veiculado aos membros desses escritórios. Clarificou-se a busca dos mesmos por abordar os temas de ambição e resultados buscados por eles. Independentemente de os membros da organização se conectarem a ela por sua causa (paz e preenchimento das potencialidades humanas), seu impacto (desenvolvimento de liderança jovem) ou seu trabalho (intercâmbios sociais e profissionais), mais importante aqui é que o *accountability* desse trabalho seja realizado, para que os membros entendam como estão e onde querem chegar: sua ambição.

Sobre a clareza de mensagem e de tal ambição, destacou-se como principal tópico o foco em resultados apresentado pelos três escritórios entrevistados, ou seja, o número de intercâmbios por eles realizados. Ter uma mensagem clara também envolve a garantia de que os membros entendam e saibam suas metas, porém junto disso é necessário *accountability*, garantindo alinhamento dos membros sobre onde os mesmos devem depositar seus esforços e trabalho.

O foco em resultados e no trabalho desenvolvido, além do fato de a AIESEC ser uma ONG que oferece um serviço nem sempre acessível (intercâmbio voluntário e profissional para outros países) pode prejudicar a imagem da organização – tanto interna quanto externamente -, uma vez que tais práticas se enquadrariam nas críticas feitas ao terceiro setor, sobre o mesmo assumir responsabilidades do primeiro setor, enquanto não dispõem dos recursos mantidos pelo segundo setor, além do uso de membros voluntários como responsáveis por trabalhos específicos e que demandam grande esforço e responsabilidade em sua execução. Por tais motivos, muitas vezes o foco em missão foi um fator com menos recorrência entre os entrevistados, nem sempre tratado como prioridade, ainda que a comunicação interna busque relembrar o Golden Circle utilizado pela AIESEC, criando canais de conexão entre o público interno e a identidade da organização.

Outro aspecto relevante é o fato de que, ainda que atuando enquanto organização sem fins lucrativos, a AIESEC busca profissionalizar sua comunicação e adaptá-la ao contexto e realidade de seus membros, o que, talvez, seja o principal motivo da excelência com que os membros executam seu trabalho e a clareza com que compreendem a missão da organização. Porém, é necessário levar em consideração o fato de que apenas a perspectiva dos presidentes dos escritórios foi levada em consideração pelo presente trabalho. Para uma análise aprofundada, seria essencial analisar, também, o ponto de vista dos receptores dessa comunicação interna, ou seja, os membros desses escritórios.

Por fim, uma vez que o objetivo principal, aqui, era de Compreender qual a principal contribuição e papel da comunicação interna no 3º setor, através das estratégias utilizadas pelos vencedores do Prêmio *Excellence*, da AIESEC no Brasil (2014 - 2016), tornou-se clara a importância da comunicação interna enquanto responsável por relembrar e reforçar de forma constante a mensagem a ser passada por presidente e diretoria para o restante do escritório, mas também a necessidade e, de certa forma, a busca por abertura à participação dessa mesma comunicação.

Ao mesmo tempo em que clarifica mensagens e foca em ambição, a comunicação interna dos escritórios analisados também possui o papel de promover e criar espaços de

participação entre membros (nesse caso, eventos presenciais), criando autonomia, ao mesmo tempo em que alinha discurso e comportamento desses membros através de uma mensagem simples e clara. Utilizar-se de mensagem simples e apoiar-se em valores e missão para justificar o foco em resultados foi a forma encontrada pelos escritórios da AIESEC para equilibrar trabalho e propósito e pode ser, então, a fórmula de sucesso e excelência para demais escritórios dentro da organização. Tal constatação responde o terceiro e último objetivo específico do presente trabalho e, mais que isso, aponta um exemplo de relevância e importância da comunicação interna no terceiro setor, possível de ser seguido por demais organizações sem fins lucrativos.

## REFERÊNCIAS

ABONG: Associação Brasileira de Organizações Não governamentais, site oficial. Disponível em: <http://www.abong.org.br/>. Acessado 10/10/2017.

AIESEC, site oficial (mundial). Disponível em <<http://aiesec.org>>. Acesso em 10/06/2016

\_\_\_\_\_, site oficial (Brasil). Disponível em <<http://aiesec.org.br/>>. Acesso em 10/06/2016.

\_\_\_\_\_, Regimento Interno. Disponível em:

[https://drive.google.com/open?id=1ZAe2t8BEM5SreRBOHy9RLOW\\_c2-PRPjM](https://drive.google.com/open?id=1ZAe2t8BEM5SreRBOHy9RLOW_c2-PRPjM)

Acessado em: 05/10/2017.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor: História e gestão das associações**. Summus Editorial, 2006.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins. OLIVEIRA, Carolina Felipe. **Manual de ONGs: Guia prático de Orientação Jurídica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BONAT, Débora. Metodologia da Pesquisa. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

CESCA, Cleuza. G. G. Relações Públicas: Públicos, mercado e nomenclaturas. **Em Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como relações públicas pode contribuir para o desenvolvimento de instituições do terceiro setor**. Comunicação & Informação, v. 11, n. 1, p. 105-114, 2008. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/6307>>. Acesso em: 21 Set. 2017.

COSTA, Cláudia Soares e VISCONTI, Gabriel Rangel. Terceiro Setor e Desenvolvimento Social: Relato Setorial Nº 1 AS/GESET. Disponível em: [chrome-extension://cbnaodkpfinfipjblkofhlhlcickei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=http://eduardobarbosa.com/sitedata/filesdt/textos\\_tecnicos/32/terceiro\\_setor.pdf](chrome-extension://cbnaodkpfinfipjblkofhlhlcickei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=http://eduardobarbosa.com/sitedata/filesdt/textos_tecnicos/32/terceiro_setor.pdf). Acessado em: 17 de outubro de 2017.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: J. Duarte, & A. Barros (Orgs.), Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. (2 ed., p. 62-83). São Paulo: Atlas, 2014.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e Estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAZZIOLI, Airton; CAMPELO, Aldeir de Lima; ÁLVARO, Pereira de Andrade *et al.* Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor. Brasília, 2015. Disponível em: [http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo\\_MTS\\_web.pdf](http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf) Acessado em: Outubro de 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas Comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

\_\_\_\_\_. Auditoria da Comunicação Organizacional. In: J. Duarte, & A. Barros (Orgs.), Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. (2 ed., p. 236-260). São Paulo: Atlas, 2014.

LATTIMORE, Dan; BASKIN, Otis; HEIMAN, Suzette T; TOTH, Elizabeth L. Relações Públicas em Organizações Sem Fins Lucrativos. Em **Relações Públicas: Profissão e Prática**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2012.

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MACHADO, Neka, IDENTIDADE E IMAGEM: elementos formadores da reputação. Em **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia a dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global/ Instituto Fonte, 2001

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 6.ed. – São Paulo: Cortez, 2010.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: J. Duarte, & A. Barros (Orgs.), Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. (2 ed., p. 269-279). São Paulo: Atlas, 2014.

ONU – Organização das Nações Unidas, site oficial. Disponível em [www.nacoesunidas.org](http://www.nacoesunidas.org). Acessado em: novembro de 2017.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Comunicação e terceiro setor. DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**. Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 154-173.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos Teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa**. Revista FAMECOS, mídia cultura e tecnologia, v.20, p. 89 – 107. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/13641>> Acessado em 15 de novembro de 2017.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas nos movimentos sociais e nas “comunidades”: princípios, estratégias e atividades. Em **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009

REVISTA EXAME, Melhores e Maiores. São Paulo: Editora Abril, 2008. Disponível em: [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br). Acessado 10/10/2017.

SAVI, Patrícia. A Legitimação da Cultura pelos Líderes da AIESEC em Porto Alegre. 116 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/147149> Acesso em: 10/09/2017.

SIMEONE, Mário Henrique. Comunicação e Estratégias de Mobilização Social. São Paulo: Autêntica, 2013.

SCROFENEKER, Cleusa M. A. **Afinal, o que é comunicação interna? Em Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007

SOUSA, Jorge Pedro. Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media (2ª edição revista e ampliada). 2006. Disponível em: <http://bocc.ubi.pt/listas/tematica.php?codtema=16>

STUMPF, Ida Regina. Pesquisa Bibliográfica. In: J. Duarte, & A. Barros (Orgs.), Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. (2 ed., p. 51-61). São Paulo: Atlas, 2014.

SZAZI, Eduardo. TERCEIRO SETOR: Regulamentação no Brasil – 4ª ed. São Paulo: Peirópolis, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2014.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.) et al. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. 5. ed. São Paulo: FGV, 2005.

UTSUMPMIYA, Fred Izumi. Relações Públicas na gestão da comunicação institucional no terceiro setor. In KUNSCH, Margarida (Org) Relações Públicas Comunitárias. São Paulo: Summus. 2007

ZEMOR, Ígor A. de A. Um estudo sobre a AIESEC em Porto Alegre: Análise de Estrutura Organizacional de uma Entidade do Terceiro Setor Gerenciada por Jovens Voluntários. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/158574> Acesso em: 15/09/2017.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

### Entrevista Quantitativa

#### AIESEC E COMUNICAÇÃO INTERNA

Esse questionário é parte da pesquisa realizada para o Trabalho de Conclusão de Curso da faculdade de Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), intitulado "HEY, AIESEC: comunicação interna e terceiro setor". O trabalho busca entender qual o papel da comunicação interna no engajamento de membros em uma organização do Terceiro setor e, para isso, possui a AIESEC no Brasil (e os 3 últimos vencedores do Excellence Awards) como objeto de pesquisa e análise.

- 1- Qual o seu escritório?
- 2- Em que ano você desempenhou a função de presidente local da AIESEC?
  - a. 2014
  - b. 2015
  - c. 2016
- 3- Em torno de quantos membros fizeram parte do seu escritório durante esse ano?
- 4- Quais canais de comunicação interna foram utilizados durante o seu ano como presidente da AIESEC?
  - a. Canal de comunicação instantânea – WhastApp, Slack, Telegram, etc.
  - b. Eventos presenciais – conferências, reuniões gerais, reuniões de times
  - c. Canal de gestão da informação – Podio, Hub, TRello, Asana
  - d. Comunicação física – murais, calendários, etc.
  - e. Grupo no Facebook
  - f. Newsletter
  - g. E-mail
- 5- Desses canais, qual era o mais relevante?
  - a. Canal de comunicação instantânea – WhastApp, Slack, Telegram, etc.
  - b. Eventos presenciais – conferências, reuniões gerais, reuniões de times.
  - c. Canal de gestão da informação – Podio, Hub, Trello, Asana.
  - d. Comunicação física – murais, calendários, etc.
  - e. Grupo no Facebook.

- f. Newsletter
  - g. E-mail
- 6- No canal mais relevante, quais eram os três principais tópicos/assuntos abordados?
- a. Cultura Organizacional
  - b. Calendário e eventos da organização
  - c. Resultados e metas do escritório
  - d. Missão da organização
  - e. Liderança Jovem
  - f. Informações sobre stakeholders (estudantes e organizações)
  - g. Ambição do escritório durante aquele ano (caso existente)
  - h. Assuntos gerais de trabalho
- 7- Quem eram os responsáveis pela produção de conteúdo desse canal?
- a. Diretoria do escritório
  - b. Presidente do escritório
  - c. Área/equipe responsável por comunicação interna
  - d. Membros em geral
- 8- Entre os mesmos canais, qual era o segundo mais relevante?
- a. Canal de comunicação instantânea – WhastApp, Slack, Telegram, etc.
  - b. Eventos presenciais – conferências, reuniões gerais, reuniões de times
  - c. Canal de gestão da informação – Podio, Hub, TRello, Asana
  - d. Comunicação física – murais, calendários, etc.
  - e. Grupo no Facebook
  - f. Newsletter
  - g. E-mail
- 9- No segundo canal, quais os 3 principais tópicos/assuntos abordados?
- a. Cultura Organizacional
  - b. Calendário e eventos da organização
  - c. Resultados e metas do escritório
  - d. Missão da organização
  - e. Liderança Jovem
  - f. Informações sobre stakeholders (estudantes e organizações)
  - g. Ambição do escritório durante aquele ano (caso existente)
  - h. Assuntos gerais de trabalho
- 10- Quem eram os responsáveis pela produção de conteúdo desse canal de comunicação?

- a. Diretoria do escritório
  - b. Presidente do escritório
  - c. Área/equipe responsável por comunicação interna
  - d. Membros em geral
- 11- Como você avalia a comunicação interna do seu escritório durante o seu ano de gestão?
- a. Ruim
  - b. Regular
  - c. Bom
  - d. Muito bom
- 12- Qual era o papel da comunicação interna realizada no seu escritório (máximo 2 opções)
- a. Informativo – acontecimentos da entidade
  - b. Participativo - espaço para informações e conteúdos co-criado por membros e diretoria
  - c. Motivacional - ressaltar missão, papel, ambição da entidade
  - d. Accountability – status do trabalho realizado na entidade durante o ano
- 13- O quão participativo você considera que eram os canais de comunicação interna utilizados?
- Opção de escala de 1 a 10, sendo 1 nada participativos e 10 totalmente participativos.
- 14- O quão aberto a feedbacks e sugestões você considera que eram os canais de comunicação interna utilizados?
- Opção de escala de 1 a 10, sendo 1 nada abertos e 10 totalmente abertos.
- 15- Quais indicadores-chave você acredita terem sido mais impactados pela comunicação interna do escritório? (Máximo 3)
- a. Número de intercâmbios realizados
  - b. Engajamento em eventos - locais ou nacionais
  - c. Produtividade de membros
  - d. Retenção e turnover de recursos humanos
  - e. Número de membros realizando o próprio intercâmbio
  - f. Clarificação da cultura organizacional
- 16- Entre os valores da AIESEC, quais você acredita ter sido o mais vivido pelos membros do seu comitê durante o seu ano como Presidente?
- a. Viver a diversidade
  - b. Desfrutar a participação
  - c. Ativar Liderança

- d. Buscar Excelência
- e. Demonstrar Integridade
- f. Agir sustentavelmente

17- Por qual das partes do Golden Circle da AIESEC você acredita que seus membros se motivavam mais?

- a. PORQUÊ (paz e preenchimento das potencialidades humanas)
- b. COMO (desenvolvimento de liderança jovem)
- c. O QUÊ (realização de experiências de intercâmbio social e profissional)

18- Avalie os próximos 6 itens em relação ao seu escritório durante o seu ano de atuação.

1) Clareza da mensagem principal passada pela diretoria:

Opção de escala de 1 a 10

19- Clareza de missão, visão e valores da organização

Opção de escala de 1 a 10

20- Clareza de metas e ambições do escritório

Opção de escala de 1 a 10

21- Clareza quanto ao trabalho (prático/funcional) a ser desempenhado por cada um em seu time/área

Opção de escala de 1 a 10

22- Espaços participativos e abertos para a co-criação

Opção de escala de 1 a 10

## APÊNDICE B – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

1- Qual o seu escritório?	Recife	Brasília	Porto Alegre
2- Em que ano você desempenhou a função de presidente local da AIESEC?	2015	2016	2014
3- Em torno de quantos membros fizeram parte do seu escritório durante esse ano?	60	145	+130
4- Quais canais de comunicação interna foram utilizados durante o seu ano como presidente da AIESEC?	Canal de comunicação instantânea - WhatsApp, Slack, Telegram, etc., Eventos presenciais - conferências, reuniões gerais, reuniões de times, Canal para gestão da informação - Podio, Hub, Trello, Newsletter, E-mail	Canal de comunicação instantânea - WhatsApp, Slack, Telegram, etc., Eventos presenciais - conferências, reuniões gerais, reuniões de times, Canal para gestão da informação - Podio, Hub, Trello, Comunicação física - murais, calendários, etc., E-mail	Eventos presenciais - conferências, reuniões gerais, reuniões de times, Canal para gestão da informação - Podio, Hub, Trello, Comunicação física - murais, calendários, etc., Grupo no Facebook, Newsletter, E-mail
5- Desses canais, qual era o mais relevante?	Canal de comunicação instantânea - WhatsApp, Slack, Telegram, etc.	Eventos presenciais - conferências, reuniões gerais, reuniões de times	Eventos presenciais - conferências, reuniões gerais, reuniões de times
6- No canal mais relevante, quais eram os 3 principais tópicos/assuntos abordados?	Resultados e metas do escritório, Ambição do escritório naquele ano (caso existente), Assuntos gerais de trabalho	Cultura organizacional, Missão da organização, Ambição do escritório naquele ano (caso existente)	Cultura organizacional, Resultados e metas do escritório, Missão da organização
7- Quem eram os responsáveis pela produção de conteúdo desse canal?	Diretoria do escritório, Membros em geral	Diretoria do escritório, Presidente do escritório	Diretoria do escritório, Presidente do escritório, Membros em geral
8- Entre os mesmos canais, qual era o segundo mais relevante?	Canal para gestão da informação - Podio, Hub, Trello	Canal de comunicação instantânea - WhatsApp, Slack, Telegram, etc.	Comunicação física - murais, calendários, etc.
9- No segundo canal, quais eram os 3 principais tópicos/assuntos abordados?	Cultura organizacional, Calendário e eventos da organização, Resultados e metas do escritório, Assuntos gerais de trabalho	Cultura organizacional, Calendário e eventos da organização, Resultados e metas do escritório	Resultados e metas do escritório, Informações sobre stakeholders (estudantes e organizações), Ambição do escritório naquele ano (caso existente)
10- Quem eram os responsáveis pela produção de conteúdo desse canal de comunicação?	Área/equipe responsável por comunicação interna	Área/equipe responsável por comunicação interna, Membros em geral	Diretoria do escritório, Área/equipe responsável por comunicação interna, Membros em geral
11- Como você avalia a comunicação interna do seu escritório durante o seu ano de gestão?	Bom	Muito bom	Muito bom

12- Qual era o papel da comunicação interna realizada no seu escritório? (Máximo 2 opções)	Motivacional - ressaltar missão, papel, ambição da entidade, Accountability - status do trabalho realizado na entidade durante o ano	Participativo - espaço para informações e conteúdos co-criado por membros e diretoria, Motivacional - ressaltar missão, papel, ambição da entidade	Participativo - espaço para informações e conteúdos co-criado por membros e diretoria, Accountability - status do trabalho realizado na entidade durante o ano
15- Quais indicadores-chave você acredita terem sido mais impactados pela comunicação interna do escritório? (Máximo 3)	Número de intercâmbios realizados, Produtividade de membros, Clarificação da cultura organizacional	Número de intercâmbios realizados, Engajamento em eventos - locais ou nacionais, Clarificação da cultura organizacional	Número de intercâmbios realizados, Engajamento em eventos - locais ou nacionais, Clarificação da cultura organizacional
13- O quão participativo você considera que eram os canais de comunicação interna utilizados?	8	10	8
14- O quão aberto a feedbacks e sugestões você considera que eram os canais de comunicação interna utilizados?	5	9	9
16- Entre os valores da AIESEC, quais você acredita ter sido o mais vivido pelos membros do seu comitê durante o seu ano como Presidente?	Buscar Excelência	Buscar Excelência	Buscar Excelência
17 - Por qual das partes do Golden Circle da AIESEC você acredita que seus membros se motivavam mais?	O QUÊ (realização de experiências de intercâmbio social e profissional)	PORQUÊ (paz e preenchimento das potencialidades humanas)	COMO (desenvolvimento de liderança jovem)
18- Avalie os próximos 6 itens em relação ao seu escritório durante o seu ano de atuação. 1) Clareza da mensagem principal passada pela diretoria:	9	9	9
19) Clareza de missão, visão e valores da organização	7	9	7
20) Clareza de metas e ambições do escritório	9	10	9
21) Clareza quanto ao trabalho (prático/funcional) à ser desempenhado por cada um em seu time/área	8	7	9
22) Espaços participativos e abertos para a co-criação	6	8	9

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PRESIDENTE DA AIESEC NO BRASIL

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### Carta de Anuência da Instituição

Título da pesquisa: *HEY, AIESEC: Comunicação Interna e Terceiro Setor.*

Esta pesquisa está sendo realizada como monografia de finalização do Curso de Relações Públicas, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela pesquisadora Monique Paschoal Furlan, sob orientação da Profa. Vera Regina Schmitz.

Objetivo geral: Compreender qual a contribuição e papel da comunicação interna no engajamento e trabalho de colaboradores no 3º setor

Objetivos específicos:

- Identificar as estratégias e ações de comunicação interna e Relações Públicas aplicadas pelos vencedores do prêmio Excellence, da AIESEC no Brasil (2014 - 2016);
- Avaliar o impacto dessas ações no desempenho e engajamento dos membros de tais escritórios;
- Compreender ações possíveis de serem aplicadas e replicadas em qualquer outro escritório da AIESEC no Brasil.

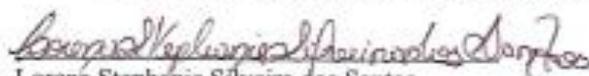
Encaminhamento da pesquisa: A pesquisa será realizada com duas abordagens, a primeira sendo documental, sobre o histórico da AIESEC, seu regimento interno e estatuto social; e a segunda com a aplicação de um questionário quantitativo com os Presidentes dos comitês da AIESEC em Porto Alegre, em Recife e em Brasília, todos recebedores do Prêmio interno "Excellence Awards" (2014-2016).

Baseados nestas informações, AUTORIZAMOS a realização da pesquisa na AIESEC no Brasil incluindo a pesquisa documental e quantitativa.

Salienta-se que esta autorização fica restrita à pesquisa mencionada, assim como à divulgação de artigo a ser produzido e outros documentos e publicações acadêmicas e científicas que delas possam decorrer.

Porto Alegre, 19 de dezembro de 2017

Declaramos o recebimento de cópia do presente Termo de Consentimento.

  
Lorena Stephanie Silveira dos Santos  
Presidente

19/12/17

Data

\_\_\_\_\_  
Aluno

\_\_\_\_\_  
Data