

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTE – ICHCA
BACHARELADO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

AMANDA RIBAS FRANÇOZO
DRYELLE DOS SANTOS SOUZA

CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA NO TERCEIRO
SETOR: ESTUDO DE CASO DA AIESEC EM MACEIÓ

MACEIÓ

2023

AMANDA RIBAS FRANÇOZO
DRYELLE DOS SANTOS SOUZA

Cultura Organizacional e Comunicação Interna no terceiro setor: estudo de caso da
Aiesec em Maceió

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Instituto de Ciências Humanas,
Comunicação e Arte da Universidade Federal
de Alagoas, para obtenção do título de
Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Manuela Rau de
Almeida Callou.

Maceió

2023

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário Responsável: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 - 1767

F837c Françoze, Amanda Ribas.

Cultura organizacional e comunicação interna no terceiro setor: estudo de caso da Aiesec em Maceió / Amanda Ribas Françoze ; Dryelle dos Santos Souza. – 2023.
69 f. : il.

Orientadora: Manuela Rau de Almeida Callou.

Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Bacharelado em Relações Públicas) – Universidade Federal de Alagoas, Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 65-67.

Apêndices: f. 68-69.

1. Cultura organizacional. 2. Comunicação organizacional. 3. Comunicação interna. 4. Terceiro setor – Maceió (AL). 5. Relações públicas. I. Souza, Dryelle dos Santos. II. Título.

CDU: 659.4(813.5)

AMANDA RIBAS FRANÇOZO
DRYELLE DOS SANTOS SOUZA

Cultura Organizacional e Comunicação Interna no terceiro setor: estudo de caso da
Aiesec em Maceió

Trabalho de conclusão de curso submetido ao
corpo docente do curso de Relações Públicas,
da Universidade Federal de Alagoas, para
obtenção do grau de Bacharel em Relações
Públicas.

Aprovado em: 27/02/2023.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Manuela Rau de Almeida Callou - Orientadora

Prof. Dra. Manoella Maria Pinto Moreira das Neves - Examinadora

Washington Luiz Medeiros do Nascimento Avila Canuto - Examinador

RESUMO

As constantes mudanças nas dinâmicas sociais impactam diretamente as relações interpessoais entre sujeitos e, também, com as organizações presentes na vida cotidiana dos indivíduos. Nesse novo cenário, é possível considerar a perspectiva interna dessas instituições sob outro olhar, onde seus membros trabalhadores assumem uma nova posição no processo comunicacional, percebidos agora como agentes sociais que afetam diretamente na manutenção e solidificação das organizações às quais pertence, fazendo surgir a necessidade de uma análise contínua de suas motivações, satisfações, desejos e objeções, exigindo um planejamento de comunicação específico para esse público, visando a otimização de seu desempenho e do seu alinhamento com a instituição na qual atua. Essa nova demanda está presente nos diversos setores da sociedade, mas mostra-se como um desafio particular para as organizações que atuam afastadas da necessidade de geração de lucro. Com isso em mente, a pesquisa realizada neste trabalho aborda temas como comunicação organizacional e interna, Terceiro Setor e sobre as Relações Públicas, como atividade e profissão. Este trabalho de conclusão de curso delineou como objetivo ponderar sobre as particularidades da cultura organizacional e sua manifestação na instituição em questão, a Aiesec em Maceió, durante o período do primeiro trimestre da gestão de 2019, composto por fevereiro, março e abril. Além disso, é proposto levantar e avaliar os dados recolhidos, ponderando, também, sobre a implementação de estratégias referentes à cultura organizacional da instituição de Terceiro Setor. E, por fim, refletir sobre o cenário após a execução das ações propostas.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Terceiro Setor. Relações Públicas.

ABSTRACT

Constant changes in social dynamics directly impact interpersonal relationships between subjects and with organizations present in individuals' everyday lives. In this new scenario, it is possible to consider the internal perspective of these institutions from another point of view, where their members work and assume a new position in the communication process, now perceived as social agents who acted directly in the maintenance and solidification of the organizations to which they belong, giving rise to the need to of a continuous analysis of their motivations, satisfactions, desires, and objections, guided by a specific communication plan for this public, aiming at optimizing its performance and its alignment with the institution in which it operates. This new demand is present in different sectors of society, but it is a particular challenge for organizations that move away from the need to generate profit. With that in mind, a survey carried out in this work addresses topics such as organizational and internal communication, the Third Sector, and Public Relations, as an activity and profession. This course completion work outlined the objective of pondering the particularities of organizational culture and its manifestation in the institution in question, Aiesec in Maceió, during the first quarter of the 2019 management, composed of February, March, and April. In addition, it is proposed to raise and evaluate the collected data, also considering the implementation of strategies related to the organizational culture of the Third Sector institution. Finally, reflect on the scene after the execution of the proposed actions.

Keywords: Organizational Culture. Organization Communication. Internal Communication. Third Sector. Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Organizacional da Aiesec	27
Figura 2 - Modelo de Desenvolvimento de Liderança da Aiesec	28
Figura 3 - Valores organizacionais da Aiesec	30
Figura 4 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	38
Figura 5 - Anúncio da mensagem “Guerreiro vai além”	49
Figura 6 - Postagem sobre novos cargos de voluntários	50
Figura 7 - Registro de comemoração de atingimento de metas	51
Figura 8 - Registro de encontros informais	52
Figura 9 - Anúncio sobre o sistema de incentivo do trimestre	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Setores da sociedade	12
Tabela 2 - Comitês Aiesec no Brasil	34
Tabela 3 - Públicos de Interesse Aiesec em Maceió	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS NO TERCEIRO SETOR	12
1.1 Terceiro Setor	12
1.2 Cultura Organizacional	15
1.3 Comunicação Interna	19
1.4 Públicos de Interesse	21
1.5 Relações Públicas como atividade e profissão	23
2. SOBRE O OBJETO DE ESTUDO: AIESEC EM MACEIÓ	26
2.1 Dados Gerais da Organização Aiesec em Maceió	31
2.2 Histórico da Organização	32
2.3 Diferencial da Aiesec	37
2.4 Públicos de Interesse	39
2.5 Ferramentas de Comunicação Interna	41
3. PESQUISA E ANÁLISE SOBRE A AIESEC EM MACEIÓ	43
3.1. Pesquisa I – Público Interno	44
3.1.1 Objetivo da Pesquisa I	44
3.1.2 Situação Problema	44
3.1.3. Pergunta Problema	44
3.1.4. Delineamento da Pesquisa	44
3.1.5 Análise e Interpretação de Resultados	45
3.2. Pesquisa II – Público Interno	55
3.2.1. Objetivo da Pesquisa II	55
3.2.2. Situação Problema	55
3.2.3 Pergunta Problema	55
3.2.4 Delineamento da Pesquisa	55
3.2.5. Coleta de Dados	57
3.2.6. Análise e Interpretação de Resultados	57
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
Apêndice A - Roteiro da Entrevista	68
Apêndice B - Roteiro da Entrevista	69

INTRODUÇÃO

O processo comunicativo é o elemento basilar das relações sociais, facilitando a construção subjetiva e objetiva do indivíduo e da sociedade. A compreensão dessa dinâmica concede uma posição central ao aspecto comunicacional, considerando sua presença no funcionamento e manutenção das estruturas institucionais, seja em nível individual ou coletivo. Direcionando o foco para uma perspectiva corporativa, esse entendimento também se aplica, uma vez que, tanto em linhas operacionais quanto em linhas organizacionais, as relações interpessoais e a transmissão de mensagens compreensíveis e simbólicas resultam na aderência e sincronia dos públicos de interesse, gerando valor tangível e intangível.

Uma vez que o processo comunicacional influencia e é influenciado, simultaneamente, pelo social, é inevitável que transformações ocorram de forma regular e com diversos níveis de repercussão na esfera coletiva e particular. Quando analisamos a evolução da comunicação institucional, é importante sublinhar acontecimentos históricos que são divisores importantes nas transformações comunicacionais ao longo dos anos.

Podemos citar, logo de início, a erupção e os acontecimentos posteriores à Revolução Industrial que, em todas as suas fases, trouxeram novos cenários sociais, e, conseqüentemente, comunicacionais. Resgatando os eventos ocorridos na denominada Primeira Revolução Industrial, a introdução de maquinários nas fábricas e a divisão de trabalho permitiu a repetição de processos mecânicos na produção, viabilizando o sistema fabril.

A Segunda Revolução Industrial potencializou, com o desenvolvimento científico e técnico, a eficiência das máquinas e a criação de canais de comunicação como o telefone e o rádio. No entanto, a introdução desses meios comunicacionais físicos nas organizações cumpria, majoritariamente, um papel funcional, focado nas tarefas operacionais. Abordando a Terceira Revolução Industrial, tratamos da incorporação da robótica e biotecnologia à produção, modernizando ainda mais a produção. Agora, na contemporaneidade, fala-se da Revolução Industrial 4.0, caracterizada pelo desenvolvimento e uso massivo da tecnologia digital e meios de automação.

Esse cenário de constante inovação e novas demandas necessita de uma forma de comunicar gerida de maneira dinâmica, maleável e intimamente conectada com as necessidades de seu público. Cada organização tem suas particularidades mas a noção de que o seu desenvolvimento e solidificação, nos tempos modernos contemporâneos, requer um planejamento de comunicação bem definido e executado por pessoas com olhar capacitado para tal, enxergando além da operacionalização das atividades propostas pela organização, torna-se cada vez mais necessário, oferecendo valores tangíveis e intangíveis para os públicos de interesse que a instituição deseja impactar e dos quais ela depende para sua manutenção e crescimento.

Essas grandes transformações impactaram, ao longo do tempo, nos modos de produção, nas organizações e suas formas de existir de maneira significativa, expondo a necessidade de um processo comunicacional cada vez mais humanizado e focado nos seus públicos de interesse, exigindo uma abordagem planejada, baseada em conhecimentos direcionados e aplicada por profissionais familiarizados com os objetivos e exigências dessa empreitada.

Essa conjectura foi um fator decisivo na escolha do objeto dessa pesquisa, a instituição Aiesec em Maceió, filial local da Aiesec International, entidade do Terceiro Setor presente em 126 países e com mais de 70.000 voluntários, reconhecida pela UNESCO como a maior organização formada e gerida por jovens do mundo.

Observando suas demandas específicas enquanto uma instituição do Terceiro Setor com objetivos particulares e estrutura organizacional distinta, foi objetivado a análise de seu processo comunicacional com direcionamento interno, tendo como foco o corpo voluntariado da instituição e dialogando com conceitos de cultura organizacional, comunicação interna, públicos de interesse e como suas interações impactam na execução das atividades requeridas para o funcionamento e cumprimento de objetivos da entidade, considerando os parâmetros de atuação interna, tudo sob o viés de uma instituição pertencente ao Terceiro Setor.

Para isso, esse trabalho será desenvolvido através da compreensão dos aspectos organizacionais presentes nas instituições, considerando principalmente as que pertencem ao Terceiro Setor. Em sequência, esse aporte teórico servirá de suporte para a exposição de análise da situação real da Aiesec Maceió, através da

aplicação de métodos qualitativos, como entrevistas e questionários abertos, permitindo ao entrevistado discorrer de forma aprofundada sobre a sua experiência.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS NO TERCEIRO SETOR

1.1 Terceiro Setor

Levando em consideração que a Aiesec é uma instituição do Terceiro Setor cabe, aqui, discorrer sobre o que significa ser uma organização nesse setor.

Primeiramente, temos que partir da concepção de que a sociedade concentra seus esforços em três tipos de atividades: no Primeiro Setor, as ações são executadas por atores públicos, visando a execução e manutenção dos serviços voltados a comunidade; no Segundo Setor, onde as ações são voltadas para a produção de matéria prima e bens de consumo, objetivando a acumulação de capital; e, por fim, o Terceiro Setor, caracterizado pela execução de atividades voltadas à suplementação de necessidades da sociedade, independentes das ações do Estado e sem visar a geração ou distribuição de renda.

Tabela 1: Setores da sociedade

Setores da Sociedade	Organizações do Setor
Primeiro Setor	Prefeituras Municipais, Governos Estaduais, Ministérios, Autarquias
Segundo Setor	Mercado Privado
Terceiro Setor	ONG's, Fundações, Entidades Beneficentes, Fundos Comunitários, Entidades sem fins lucrativos.

Fonte: Fernandes, 1997

Aprofundando nas características do Terceiro Setor, Fernandes (1997), discorre sobre sua definição apontando que

O "terceiro setor" é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES, 1997, p. 17)

Dessa forma, a atividade e o modo de sustentação do Terceiro Setor é uma amálgama das do Primeiro e Segundo Setor, no sentido de que ela é institucionalmente estruturada espelhando a lógica interna do Segundo Setor, sendo autogerida e, também, não possui conexão definitiva com o Estado, mas assemelha-se a esse em sua finalidade pública, uma vez que promove ações comunitárias. Além disso, visa a assistência à sociedade e não mantém aspectos monetários relacionados à geração de renda, sendo sustentada, com algumas exceções, pelo trabalho voluntário para executar suas atividades e atingir seus objetivos.

Com a sua configuração única, é esperado que a comunicação nesse cenário tende a divergir e convergir, em alguns aspectos, em relação ao processo comunicacional dos outros setores de segmentação da sociedade. Considerando sua função pública e a ausência da responsabilidade de geração de lucro, o Terceiro Setor aproxima-se da estrutura de prestação de serviço do Primeiro Setor, em relação ao seu público externo. Já em seu cenário interno, existem proximidades nos aspectos comunicacionais e na criação e manutenção da cultura organizacional, observados em instituições do Segundo Setor. Esse cenário, teórico e prático, em sua atuação, promove um desafio único no planejamento e execução de ações estratégicas no âmbito da comunicação.

Aprofundando-se nesse âmbito, Peruzzo (2007) discorre que a comunicação atravessa todas as atividades da organização do Terceiro Setor, seja na mobilização social ao redor de seu propósito, divulgação de suas ações ou manutenção de sua imagem:

Em primeiro lugar, cumpre dizer que os processos comunicativos – desde os interpessoais e grupais até aqueles que se servem de suportes midiáticos impressos, eletrônicos e digitais – perpassam as atividades no universo das organizações do terceiro setor e visam: 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. Outros processos comunicativos visam ainda: 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. (PERUZZO, 2007, p. 8)

Recordando a fala de Peruzzo (2007), os processos comunicativos nessa perspectiva do Terceiro Setor instituíram como metas a viabilização das suas

atividades, seja através da sensibilização social e publicidade de suas ações ou da execução das suas tarefas institucionais, abrangendo o planejamento estratégico, cultura organizacional, comunicação interna, entre outros aspectos.

Dentro do Terceiro Setor, existem tipificações que ajudam a compreender sua dinâmica, considerando finalidade e determinações jurídicas, sendo elas idealizadas para diferenciar entre ONGs, associações, fundações e organizações da sociedade civil de interesse público. Podemos começar discorrendo sobre as associações, definidas como união de pessoas que se organizam para fins não econômicos¹, isentando-se da tarefa de geração de renda. Entretanto, ela pode desempenhar atividades que retornem receita, tendo que aplicá-la na própria instituição mas sem prestar qualquer tipo de compensação financeira para seus membros.

Passando para fundações, elas podem ser definidas como instituições que são criadas em torno de um patrimônio inicial, sendo definido, desde o início, sua finalidade. Indo além, temos as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), que são diferenciadas pela necessidade do cumprimento de critérios específicos para serem caracterizadas de tal forma. Devido a esse requerimento, as OSCIPs são entendidas como uma instituição de sólida atuação, podendo associar-se ao governo e receber fundos beneficiados por ele.²

Por fim, quando falamos de organização não-governamental (ONG), podemos adotar as considerações de Fernandes (1994), que a define como:

Instituições propriamente privadas, mas sem fins lucrativos. Lucros eventuais devem ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo a sua distribuição, enquanto tais, entre os membros da organização. [...] Apesar de serem não-governamentais, seus fins têm as características do serviço público. Diferem quanto à escala, naturalmente, pois as ONGs são, se comparadas ao Estado, microorganizações, mas coincidem em diversos aspectos quanto à natureza dos serviços. Os quadros de uma ONG são treinados para pensar, de maneira estratégica, em como entender as demandas sócio-culturais que não são satisfeitas pelo mercado. (FERNANDES, 1994, p. 65-66)

É importante mencionar que a nomenclatura organização não-governamental não foi inicialmente adotada no Brasil, sendo comumente referenciada como uma OSC, uma vez que os direcionamentos jurídicos e estruturação de ambas são

¹ Definição contida no Código Civil, LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002, Cap II, Art. 53.

² LEI No 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

análogos. A partir dos anos 80, o Terceiro Setor começa a ser solidificado como um espaço de atuação paralelo ao Estado e a iniciativa privada.

Devido à configuração única do Terceiro Setor, ele enfrenta desafios que impactam diretamente sua condição de existência. Retirando a necessidade de acumulação de capital, a manutenção de suas atividades depende da mobilização em volta de seu objetivo, apoiando-se no trabalho voluntário e contribuições da sociedade em geral, impactando diretamente na sua gestão e prestação de serviço.

1.2 Cultura Organizacional

Para iniciar estudos acerca do tema cultura organizacional é importante compreender seus conceitos entre teóricos de diversas áreas que abordam o tema. O conceito de cultura organizacional de Edgar Schein (1989) pondera sobre diversos aspectos do tema, declarando que:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1989, p. 1)

Em concordância com essas colocações do autor, Baldissera e Vinhola (2020) aprofundam-se na definição da cultura organizacional, trazendo que:

O processo de formação da cultura organizacional se inicia por esse padrão de suposições básicas compartilhadas, que é resultado de experiências aprendidas pelo grupo a partir de situações-problema. Tais suposições básicas, depois de consideradas válidas, passam a ser ensinadas aos novos membros em uma infinita tentativa de padronização, integração e formação de consenso. Para o autor, elas são os valores inegociáveis da cultura do grupo, e incluem crenças, percepções e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros. (BALDISSERA *apud* SCHEIN, 1989, p. 1)

Em uma organização, a cultura será formada, primeiramente, de modo a ser apreendida por todos, sendo também elemento para a solução de problemas. Quando se tem um problema e este é solucionado de uma maneira válida e satisfatória, a tendência é que esse comportamento seja reproduzido com maior frequência ao solucionar problemas futuros, repetindo-se de tal modo a qual o

comportamento se cristalice e torne-se um valor cultural compartilhado entre os constituintes da instituição.

Podemos discorrer, ainda, sobre a fala de Zago (2000) onde ela destaca o aspecto social da cultura:

A cultura é conformada pelos modelos mentais coletivos que foram consolidados através da experiência e convivência comum dos membros de um grupo social em seu âmbito específico e que dão configuração para a sua interpretação e representação de identidade, e é expressa pelas atitudes e comportamentos dos mesmos, levando ao entendimento de que o comportamento social de um grupo ou comunidade é manifestação da sua cultura. (ZAGO, 2000, p. 78)

Essa compreensão alinha-se ao pensamento de Marchiori (2008, p.83), onde a autora diz que “as culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social e têm na comunicação sua formação”. Por ser construída coletivamente e relacionada a contextos antropológicos e sociais, a cultura de uma organização é intangível e difícil de ser modificada, tendo em vista que foi formada por um longo processo histórico e deriva não apenas do pensamento de um único grupo ou pessoa, mas de todos inseridos na instituição.

Tendo isso em vista, Marchiori (2011) também discorre sobre a centralidade da comunicação nesse cenário, onde:

Todo compartilhamento de sentidos e diálogos é concretizado por meio de processos de comunicação que reconhecem e renovam a cultura organizacional. Na geração dessas relações, é fundamental que a comunicação seja entendida como processo no qual as pessoas possam explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos. (MARCHIORI, 2011, p. 2)

A autora propõe uma interpretação que vai além da função prática de transmissão de uma mensagem através de canais específicos, onde o processo comunicacional espalha-se pela cultura organizacional não só como agente de disseminação e perpetuação mas, também, como incentivador das capacidades humanas.

Baldissera (2001) expõe um entendimento similar, indicando que a comunicação organizacional objetiva, de forma simultânea, o alinhamento da narrativa pessoal do colaborador com a da instituição, visando a internalização dos objetivos dela, executando as ações necessárias para realizá-los. Assim, o autor discorre que:

Da mesma maneira, a comunicação organizacional, sob o prisma das estratégias, articula informações que objetivam construir realidades e discursos verossimilhantes, discursos semelhantes aos discursos reais, para transpor as resistências da força contrária. Apesar de os sentidos serem disputados nas práticas comunicacionais, importa que se pontue que o conhecimento das crenças, valores e códigos do interlocutor provavelmente resultará numa orientação comunicacional dirigida e com reais probabilidades de romper com parte das resistências dos públicos, pois essas informações permitirão construir o discurso verossimilhante. Estrategicamente, quando da disputa e construção dos sentidos, diminui-se a intensidade das resistências dos alvos e ameaças, potencializando-se as probabilidades de os sentidos ofertados na cadeia de comunicação serem interpretados segundo o desejo organizacional. (BALDISSERA, 2001, p. 8)

É importante apontar que a comunicação organizacional precisa ser analisada de forma contextual, relacionada à cultura organizacional de uma instituição. As duas coexistem e, por vezes, podem ser entendidas como iguais.

Entretanto, a cultura organizacional é derivada de um processo histórico da instituição, coletivamente construída e influenciada por aspectos formais e informais. Ela também é holística, o que quer dizer que ela não se atribui apenas a uma parte da organização, mas à organização como um todo, não sendo setorizada. A partir disso, vale destacar que, podem haver climas organizacionais diferentes em cada setor da organização, mas a cultura é dominante e inerente a todo o contexto da organização.

Ela tem caráter normativo, sendo o agente definidor do código de conduta aceitável da organização e seus colaboradores, a partir de elementos adaptativos e reguladores. Cada novo membro que entra em uma organização deve aderir a esses códigos de comportamento como critério de adaptação, sendo um de processo de socialização no qual o membro recém-inserido, será adaptado à cultura da organização, que é mais forte que a cultura individual. É importante sublinhar, então, que a cultura orienta a missão da organização, perpassando toda a sua estrutura e influenciando de forma profunda a solidificação e continuidade da instituição.

Complementando a discussão, Lacerda (2014) dá continuidade a esse entendimento postulando que a atenção alocada a cultura organizacional reconhece o aspecto social de uma organização:

A organização que deseja garantir sua efetividade deve ir além de um sistema altamente tecnificado e produtivo, dirigindo seu esforço para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, formas de agir e ser. Portanto, toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto ao público interno, para que este possa representá-la da melhor forma possível, uma vez que toda organização é desenvolvida e estimulada pelos indivíduos. Neste sentido, a empresa é tratada como

arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação (MARCHIORI, 2017, p. 29)

Dessa forma, podemos compreender a cultura organizacional como um elemento que, apesar de alguns aspectos normativos, é dotado da capacidade de mudança, para alinhar-se com as demandas internas decorrentes da participação e necessidades dos membros inseridos em uma instituição. Sendo assim, a cultura organizacional é o resultado combinado das diretrizes de comportamento que refletem uma face institucional com as manifestações sociais dos indivíduos inseridos no âmbito interno de uma organização. Zago (2013) comenta sobre essa interação:

Assim, pode-se dizer que uma cultura organizacional tem a característica holográfica de conter e expressar cada um dos níveis que a compõem: individual, grupal, de classes, regional, nacional; ao mesmo tempo em que cada nível é uma representação do todo cultural da organização, o que sugere que a coexistência de diferentes níveis de agregação em uma organização é responsável pela sua resultante cultural. (ZAGO, 2013, p. 108-109)

Com isso em mente, quando passamos para a perspectiva da cultura organizacional no Terceiro Setor, somos apresentados a uma estrutura que se alinha ao entendimento da autora. Na perspectiva da gestão de comunicação enfrenta-se questões como a seleção adequada de voluntários, sendo estes alinhados com os valores da instituição, adaptá-los corretamente à cultura organizacional existente e mantê-los engajados nas suas atividades diárias, sempre mantendo os objetivos da entidade como guia.

1.3 Comunicação Interna

Levando em consideração tudo que foi exposto até aqui, podemos sublinhar o conhecimento de que todo o esforço comunicativo de uma instituição ocorre com o objetivo de transmitir mensagens funcionais e simbólicas para os indivíduos inseridos na organização, visando a execução coesa das atividades necessárias, cientes dos objetivos da entidade e, ainda, criar e manter o ambiente que irá proporcionar a adesão e reprodução dos aspectos culturais existentes dentro da instituição.

Para iniciar as considerações sobre a comunicação interna, podemos trazer a definição de Melo (2006), que aborda o tema com amplitude, trazendo que:

Perante a necessidade de novas atitudes e reações dentro das empresas, a comunicação interna começa a firmar seu papel estratégico e transformador. Os esforços se traduzem na tentativa de mediar conflitos e buscar soluções preventivas, a fim de que haja uma coerência entre o discurso e a prática diária dentro das organizações. A eficácia desse setor está diretamente atrelada a um planejamento adequado à cultura organizacional e ao envolvimento do departamento de comunicação, da diretoria executiva e de todos os demais funcionários (MELO, 2006, p.23)

Dessa forma, a presença e refinamento da comunicação interna adota uma posição central no alinhamento entre as narrativas presentes na organização e a realidade objetiva do dia-a-dia, tendo a comunicação organizacional como agente aglutinador.

Podemos encontrar, também, no Caderno de Comunicação Organizacional (2008) da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) a seguinte consideração sobre comunicação interna:

O sistema de comunicação entre a organização e seu público interno é o conceito mais simples, mas não simplista, para a Comunicação Interna. Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber. Esse relacionamento intenso, vivo e permanente com os colaboradores (sejam eles efetivos, terceirizados ou estagiários) e seus familiares, permite que a Comunicação Interna realize a primeira de suas funções estratégicas: a difusão da Visão, Missão e Valores Corporativos. Além disso, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipes e valoriza o conhecimento e a produção, fruto da razão de ser da organização. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 2008, p. 9)

Continuando com a percepção de Melo (2006), a autora delinea os objetivos da comunicação interna, sendo:

Despertar confiança e comprometimento consciente entre os colaboradores, motivar e estimular o desempenho de cada profissional, contribuir para um clima organizacional agradável, fomentar boas condições de trabalho e criar condições para a co-criação, por meio da participação dos funcionários e o intercâmbio de informações e ideias, são os principais objetivos da comunicação interna. Todas essas ações devem estar alinhadas às metas estratégicas da empresa, visando melhorar a produtividade e contribuir para o crescimento organizacional. (MELO, 2006, p. 23-24)

Agora, considerando os apontamentos de Kunsch (2003), a autora discorre sobre a definição de comunicação interna, determina que ela é “o setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da mercadológica”. Esse processo comunicacional presente na interação interpessoal dos membros da equipe assim como entre equipe e diretoria, é comumente referido como comunicação interna, uma subclassificação da comunicação organizacional. A principal necessidade que essa forma comunicativa supre é a demanda de uma mensagem clara, unificada, relevante em conteúdo e com propósito específico, adotando o princípio da transparência e da acessibilidade. Nesse formato, o ato de comunicar, aqui de forma interna, cumpre seu papel, sendo uma ação imbuída de significado para seus receptores. Kunsch (2003) continua esse pensamento sobre a relevância da comunicação interna, ao afirmar que:

Reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. (KUNSCH, 2003, p. 38)

Portanto, a comunicação interna abrangerá, em nível estratégico, a implementação dos objetivos centrais da instituição e, também, as particularidades e simbologias de cada mensagem assim como os canais que serão utilizados para a disseminação delas. Além disso, Faria (2009) discorre sobre a comunicação interna como uma aliada da organização, cumprindo diversos propósitos dentro dela:

A comunicação interna passa a ser a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular,

considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro, é que vai proporcionar as condições para a comunicação empresarial poder atuar com eficiência. (FARIA, 2009, p. 3)

Podemos apreender, através desse conhecimento, que a comunicação interna é imprescindível tanto para a completude das ações operacionais de forma adequada mas também para o estímulo e diálogo aberto com os membros dentro de uma organização. Considerando que ela faz parte da comunicação organizacional, é importante notar que ambas atuam em paralelo, causando uma relação que Kunsch (2003) define como comunicação integrada. Seguindo esse entendimento, nos tempos contemporâneos, dentro da organização, tratar o processo comunicacional em etapas separadas não é mais suficiente para o cumprimento das demandas institucionais. É necessária uma visão de totalidade, considerando todas as faces da comunicação e utilizá-las de forma paralela e em sincronia.

1.4 Públicos de Interesse

Falamos, até aqui, diversas vezes sobre público de interesse. Para discorrer melhor sobre o tópico, devemos dar um passo para compreender o que é o público, quais os entendimentos gerais sobre ele assim como suas classificações. Para Andrade (1980), o público é caracterizado como:

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da integração pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude em comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada. (ANDRADE, 1980, p. 14)

Comumente, as bases teóricas e práticas do processo comunicacional adota uma visão de público-alvo, sendo esse qualquer pessoa que mantenha um vínculo de necessidade em relação a uma organização. O termo é utilizado de forma ampla para se referir aos consumidores que buscam sanar suas necessidades, mas também pode ser os acionistas da empresa, interessados na geração de lucro, ou até mesmo os funcionários, que espera, além da gratificação monetária, um ambiente organizacional humanista e dinâmico, afastado dos tradicionalismos

rígidos. Entretanto, pensando na estrutura única do Terceiro Setor, a tipificação de público-alvo não abarca de maneira satisfatória as particularidades das organizações desse segmento.

Discorrendo sobre o tema, Peruzzo pondera sobre a relação tradicional entre o público interno, externo e intermediário. Portanto, utilizamos as especificidades de Peruzzo por estar mais relacionado com o Terceiro Setor:

Tomando por base a proximidade do público com a entidade e o que ele representa para mesma, propõe-se classificar os públicos no universo dos movimentos sociais e organizações sem fins lucrativos da sociedade civil - em: a) Beneficiários (pessoas a quem a ação direta da organização se destina, ou melhor, são a razão de ser da mesma); b) Colaboradores (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, entre outros aspectos); 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 opõe à linha político-ideológica e ao trabalho desenvolvido por “ódio de classe”). (PERUZZO, 2007, p. 13)

A percepção de público na obra de Peruzzo (2007) vai além das definições comumente utilizadas no campo das Relações Públicas, uma vez que o incentivo para a geração de lucro é retirado da relação entre organização e cliente, a dinâmica entre eles é substituída por uma interação baseada no resultado social decorrentes das atividades realizadas pelas instituições do Terceiro Setor. As necessidades do público externo vem ao centro da atuação dessas organizações e o objetivo torna-se o abrandamento, dentro da realidade objetiva, das mazelas apresentadas na sociedade e encaixam-se no campo de atuação específico de cada instituição.

É importante apontar que cada público possui necessidades específicas, exigindo tratamentos, abordagens e mensagens estrategicamente planejados e que considerem essas particularidades para refinar as etapas do processo comunicacional.

1.5 Relações Públicas como atividade e profissão

Analisando a bibliografia de Relações Públicas, é possível notar o grande volume de definições sobre o tópico. Mas para o prosseguimento deste trabalho, serão apresentados delineamentos de autores amplamente utilizados na tentativa de compreender as Relações Públicas como atividade e profissão. Começando com o comentário de França (2008), sobre a definição de Relações Públicas em si, dizendo que:

Pode-se dizer, em vista do exposto, que as relações públicas têm como um de seus objetivos liderar o processo de comunicação total da organização, tanto no nível do entendimento com os colaboradores, como no cenário público, por exemplo, no de persuadir os parceiros de negócios, promover parcerias com áreas governamentais e até exercer ações de lobby. O ensino tradicional afirma ser papel do profissional de relações públicas administrar a comunicação da empresa. Diríamos melhor: gerenciar o processo de comunicação porque confunde-se, com frequência, o processo de comunicação com o exercício da mídia. (FRANÇA, 2008, p. 55-70)

Podemos inferir, então, que a prática das Relações Públicas consiste na administração do processo comunicacional, atravessando uma variedade de níveis institucionais, estando presente nos esforços internos e externos. Além disso, também recai sob sua responsabilidade estabelecer ações que considerem os panoramas tangíveis como os canais de comunicação mais adequados a serem utilizados, levando em consideração também os panoramas intangíveis como determinados aspectos da cultura organizacional.

Essa ampla consideração do aspecto social da organização reflete a necessidade de abordá-la em sua totalidade, prestando atenção nos sujeitos envolvidos no processo comunicacional assim como no cenário que eles estão inseridos. Kunsch (2002) fala sobre a necessidade de uma visão integrada de todos os aspectos envolvidos com o objetivo de construir ações e mensagens que ultrapassem a interpretação mecanicista de organização.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade da que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica. (KUNSCH, 2003, p. 72)

Essas informações podem nos levar ao entendimento que o papel das Relações Públicas abrange uma multiplicidade de atuação. Por isso, quando retomamos Grunig (1983), o autor destaca a extensão do papel das Relações Públicas, trazendo que as:

Relações Públicas são uma função distintiva de gestão que ajuda a estabelecer e manter linhas de comunicação múltiplas aceitando e cooperando para facilitar a comunicação entre a gerência e seus públicos. Isso envolve a gestão de possíveis problemas e crises; ajuda a gestão a manter um fluxo de informações responsivo à opinião pública; enfatizando a responsabilidade de servir o interesse público. (GRUNIG, 1983, p. 6-7)

Com essas colocações, é importante sublinhar que as Relações Públicas, sejam como um conjunto de atividades ou profissão, ultrapassam o esforço simples de criar e disseminar mensagens. Em ambos aspectos, adotam uma posição estratégica ao pensar na interação entre os públicos de interesse da organização. Aprofundando no tema, França (2008) fala, ainda, sobre a perspectiva do profissional de Relações Públicas nos dias atuais, apontando que:

O sucesso dos praticantes de Relações Públicas, além do conhecimento profundo do processo das mudanças, dependerá muito de um posicionamento contemporâneo quanto a essa atividade profissional. Diante dos postulados empresariais da atualidade, um dos fatores primordiais do relacionamento passou a ser a comunicação que acabou assumindo importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios. Para qualquer empresa, o estabelecimento de um processo global de relacionamento com seus públicos de interesse, segundo suas prioridades, constitui nova exigência a ser considerada e exige profissionais qualificados para programá-la. (FRANÇA, 2008, p. 55-70)

As Relações Públicas, como atividade e profissão, trazem, praticamente como um pré-requisito, uma necessidade de integração de diversos conhecimentos, assim como uma percepção situacional aguçada, considerando o aspecto orgânico dos processos comunicacionais e observando as mudanças as quais eles são sujeitos de forma regular nos tempos contemporâneos.

É importante apontar que essa compreensão de cenários e coleta de informações é de extrema relevância para validar o planejamento do processo comunicacional, construindo-o e aplicando-o de maneira estratégica. Baldissera (2001) discorre sobre a postura necessária para o gestor de comunicação, dizendo que:

Uma parte da função do profissional da comunicação estratégica é entender os motivos que levam aos reais processos comunicacionais ou à falta deles

no setor. Esse domínio é fundamental para que se possa empreender quaisquer ações que objetivem manter, transformar ou mesmo romper com a ordem dada. Ao estrategista não cabe uma função passiva, isto é, aceitar a configuração adotada pela estrutura do setor, como também as regras impostas e, sim, influenciar tal estrutura. (BALDISSERA, 2001, p. 4)

Portanto, toda ação idealizada e colocada em prática, especialmente na perspectiva comunicacional, necessita da definição clara de seu objetivo, como ela será executada e o que é esperado como resultado, assim como o que é preciso corrigir, se esse for o caso.

2. SOBRE O OBJETO DE ESTUDO: AIESEC EM MACEIÓ

O objeto de estudo é a Aiesec em Maceió, onde será analisado como a cultura organizacional do guerreiro alagoano esteve presente na comunicação interna do comitê para manter os voluntários do primeiro trimestre de 2019 engajados no objetivo da organização. A Aiesec em Maceió foi fundada em 2013, porém a Aiesec é uma plataforma internacional criada desde o ano de 1948 na Bélgica, já no Brasil ela foi fundada no ano de 1970.

O principal objetivo da Aiesec é alcançar a paz mundial desenvolvendo a liderança da juventude através de intercâmbios sociais e profissionais. Presente em 126 países e com mais de 70.000 voluntários, a Aiesec é uma organização sem fins lucrativos reconhecida pela UNESCO³ como a maior organização formada e gerida por jovens do mundo. O nome da organização era “Associação Internacional de Estudantes de Ciências Económicas e Comerciais”, mas com sua expansão durante os anos, a organização adaptou seu nome apenas à sigla Aiesec.

A Aiesec é tipificada como uma instituição do Terceiro Setor cabendo, aqui, discorrer sobre o que significa ser uma organização nesse setor. Primeiramente, temos que partir da concepção a sociedade concentra seus esforços em três tipos de atividades: no Primeiro Setor, as ações são executadas por atores públicos, visando a execução e manutenção dos serviços voltados a comunidade; no Segundo Setor, onde as ações são voltadas para a produção de matéria prima e bens de consumo, objetivando a acumulação de capital; e, por fim, o Terceiro Setor, caracterizado pela execução de atividades voltadas à suplementação de necessidades da sociedade, independentes das ações do Estado e sem visar a geração ou distribuição de renda. Segundo autor Fernandes (1997):

Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES, 1997, p. 17).

³ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura é uma agência especializada da ONU (Nações Unidas) que tem como objetivo garantir a paz por meio da cooperação intelectual entre as nações, acompanhando o desenvolvimento mundial e auxiliando os Estados-Membros – hoje são 193 países – na busca de soluções para os problemas que desafiam nossas sociedades.

Dessa forma, a atividade e modo de sustentação do Terceiro Setor é uma amálgama das do Primeiro e Segundo Setor, no sentido de que ela é institucionalmente estruturada espelhando a lógica interna do Segundo Setor, sendo autogerida e, também, não possui conexão definitiva com o Estado, mas assemelha-se a esse em sua finalidade pública, uma vez que promove ações comunitárias, visando a assistência a sociedade e não mantém aspectos monetários, seja na geração de renda ou na distribuição dela entre os membros da organização, sendo sustentada pelo trabalho voluntário para executar suas atividades e atingir seus objetivos.

Para explicar como a Aiesec funciona, é usada uma metodologia chamada Círculo Dourado (*Golden Circle*⁴), criada pelo escritor Simon Sinek, um especialista em liderança. O escritor inglês afirma que as empresas precisam comunicar o seu propósito com clareza, para informar como fazem isso e depois o que é o produto que materializa a sua ideia inicial.

A partir disso, a Aiesec criou o modelo “O jeito Aiesec” (*The AIESEC Way*), que são as diretrizes organizacionais que contém a missão, visão e valores que todas as filiais do mundo devem cumprir. Então, seguindo a teoria de Simon Sinek, a Aiesec definiu a sua missão em três, o seu porquê (*Why*), o propósito do trabalho da organização, o seu como (*How*) a prática para tornar esse objetivo real, e por fim, o seu o quê (*What*), qual o produto que a Aiesec entrega.

Figura 1 - Modelo Organizacional da Aiesec



Fonte: Aiesec Internacional (2015)

4

Disponível em: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt . Acesso em: 15 JUN. 22.

Por nascer em um contexto pós segunda guerra mundial, o porquê (*Why*) da Aiesec é alcançar a paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas. No contexto de hoje da organização, "Paz" não significa necessariamente apenas evitar futuras guerras, como no passado. A paz simboliza um mundo que não tenha conflitos que surjam de aspectos culturais, religiosos ou outros aspectos das diferenças na humanidade. Através do "Preenchimento das Potencialidades Humanas" a Aiesec se esforça por um mundo onde as pessoas possam ser a melhor versão de si mesmas.

Para que esse objetivo seja alcançado (*How*), a Aiesec acredita que a liderança é a solução fundamental e que pode ser desenvolvida em qualquer um. Dessa forma, a organização se tornou uma plataforma para que os jovens explorem e desenvolvam seu potencial de liderança. A confiança é depositada na juventude como a chave para construir um futuro melhor.

Para que fosse palpável o desenvolvimento de liderança da organização, a Aiesec definiu o que seria liderança para ela, como pontuado abaixo na Figura 2:

Figura 2 - Modelo de Desenvolvimento de Liderança da AIESEC



Fonte: Aiesec Internacional (2015)

I. Cidadão Global (*World Citizen*), que tem como objetivo desenvolver a capacidade do intercambista em acreditar que ele pode fazer a diferença no mundo, que deve se interessar em problemas mundiais e, assim, assumir a responsabilidade de melhorar o mundo.

II. Autoconhecimento (*Self Aware*), para que o jovem descubra e viva seus valores pessoais, além de concentrar-se em seus pontos fortes sobre as fraquezas e explorar suas paixões.

III. Empoderar Outros (*Empowering Others*) é necessário para que o jovem se comunique efetivamente em ambientes diversos, além de aprender a desenvolver e capacitar outras pessoas e se envolver com outros para alcançar um objetivo maior.

IV. Orientado à Solução (*Solution Oriented*), aprendendo a se adaptar e mostrar resiliência frente aos desafios, transmitindo positividade para avançar ao longo da incerteza e assumir riscos quando necessário.

O modelo de liderança da organização procura preparar os jovens para tomar uma posição sobre o que eles se importam e se tornarem capazes de fazer a diferença através de suas ações diárias. Para mensurar o nível de liderança desses jovens, é feito um teste com 48 perguntas que envolvem questões embasadas nas quatro características já citadas.

Por fim, a forma como a Aiesec desenvolve essas características é através dos seus intercâmbios (*What*). Eles acreditam que essa experiência prática em ambientes desafiadores que os jovens vivenciam em suas viagens é uma oportunidade para que eles trabalhem esses quatro pontos chaves de liderança. Isso permite que eles saiam da sua zona de conforto e expandam sua visão de mundo, contribuindo para a comunidade em que eles estão trabalhando.

Atualmente há três formas de realizar um intercâmbio pela Aiesec, podendo ser através do Talento Global (*Global Talent*), do Professor Global (*Global Teacher*) ou do Voluntário Global (*Global Volunteer*). Cada um dos programas tem os seus próprios requisitos, porém o critério comum entre os três programas de intercâmbio da organização é que somente jovens entre 18 e 30 anos podem viajar pela organização.

Além de não discriminar com base na etnia, gênero, orientação sexual, religião ou origem nacional e social, a Aiesec tem seis valores base que todas as entidades existentes pelo mundo devem seguir, que são:

Figura 3 - Valores organizacionais da Aiesec



Fonte: Aiesec Internacional (2015)

Buscar a excelência (*Striving for Excellence*), demonstrar integridade (*Demonstrating Integrity*), ativar a liderança (*Activating Leadership*), desfrutar da participação (*Enjoying Participation*), viver a diversidade (*Living Diversity*) e agir sustentavelmente (*Acting Sustainably*).

A organização entende a importância de alinhar os valores de todos os seus voluntários para conseguir eficiência nos processos e, assim, sucesso no alcance do seu objetivo. Por isso que para construir uma cultura forte em cima desses pilares, a Aiesec está constantemente reforçando seus valores dentro da organização através de eventos, palestras, reuniões e parcerias.

Como esse trabalho vai analisar a cultura organizacional da Aiesec em Maceió, também é preciso entender a identidade criada a nível local para o público interno do comitê alagoano. A gestão da diretoria de 2017 buscou historicamente o que todos os voluntários que já haviam trabalhado na organização tinham em comum, ou seja, qual a maior motivação para trabalhar pela Aiesec.

“A gente vinha de 2016, uma gestão que tinha sido muito forte em resultados com líderes muito fortes. Essa geração passada foi de pessoas mais velhas, o que na troca de gestão ocasionou a baixa retenção de talentos. A gente vinha de um momento com muitos membros novos que ainda não entendiam bem o propósito da organização e que mesmo com a entrega de resultado, nós tivemos vários desligamentos. Então no ano de 2017, a gente sentiu falta daquilo que nos fortalecia, a gente conseguia entregar nossos resultados nas campanhas, mas havia um gargalo e nós sentimos que a cultura organizacional da AIESEC estava enfraquecendo” (Aline Karolinne Melo Oliveira, diretora de gestão de pessoas da Aiesec Maceió em 2017)

Foi no segundo semestre deste mesmo ano que a cultura do guerreiro alagoano nasceu, pois os voluntários que passaram e trabalhavam pela Aiesec em Maceió, eram movidos pelo impacto que o seu trabalho gerava no desenvolvimento

da cidade. Então, a partir desse momento, a cultura regional era parte estratégica do planejamento das ações do comitê da cidade de Maceió.

Através deste estudo, nós iremos analisar como a cultura organizacional do guerreiro alagoano esteve presente na comunicação interna do comitê para manter os voluntários do primeiro trimestre de 2019 engajados no objetivo da organização.

2.1 Dados Gerais da Organização Aiesec em Maceió ⁵

Nome Fantasia: AIESEC em Maceió

Razão social: AIESEC em Maceió

CNPJ: 26.331.676/0001-51

Setor de Atuação: 94.99-5-00 - Atividades associativas não especificadas anteriormente.

Endereço: R. Dr. José de A. Porciúncula, 101 - Farol, Maceió - AL, 57051-345. No primeiro trimestre de 2019.

Home Page: <https://aiesec.org.br/>

Data de Inauguração: 18 de fevereiro de 2013

Porte da Empresa: Pequena.

Número de Funcionários: 35, no primeiro trimestre de 2019.

Atividade Principal: Desenvolvimento de liderança através de intercâmbios.

Área Geográfica de Atuação: Estado de Alagoas

Situação Financeira: Não informado.

⁵ A Aiesec Internacional e a Aiesec no Brasil não disponibilizaram seus dados internos para este trabalho.

2.2 Histórico da Organização

Em 1948, após o fim da segunda guerra mundial, um jovem sueco de 23 anos chamado Eric Malson, estudante de economia da Escola de Economia de Estocolmo (*Stockholm School of Economics*), indignado com os acontecimentos do conflito, decidiu que devia fazer algo para evitar que houvesse uma próxima guerra.

Eric sentiu que tinha que fazer algo para evitar que acontecesse outra guerra. Não tinha a mínima ideia como poderia fazê-lo, do alto de sua humilde posição de estudante de Economia. Desde o começo sabia que precisaria do apoio de outras pessoas, pessoas que se sentiam como ele e que compartilhavam seus ideais. Ele teria que procurar por pessoas que passaram pela tragédia da guerra e que gostariam, de alguma maneira, melhorar o mundo. Teria que procurar por estas pessoas por toda Europa. E tais pessoas teriam que ser jovens, porque são jovens os responsáveis pelo futuro, futuro que reergueria a Europa após a guerra. (Fundador, Jean Choplin)

Com a ajuda de um professor da sua faculdade, Malson conseguiu formar um grupo de jovens que também estavam inconformados com a guerra e todas as suas consequências, e tinham como ambição evitar que a história se repetisse. Dentro deste grupo, participaram jovens de sete países europeus, sendo eles: Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Países Baixos, Noruega e Suécia. A primeira reunião foi realizada em Liège, Bélgica, em março de 1948 na Universidade de Lieja (*University of Liège*). Ao fim deste encontro, foi criada a Associação Internacional de Estudantes de Ciências Económicas e Comerciais (Aiesec). Após a expansão da associação para estudantes de outros cursos, a sigla Aiesec continuou sendo usada para se referir à organização.

Oficialmente, a Aiesec foi fundada por Jean Choplin (França), Bengt Sjöstrand (Suécia) e Albert Kaltenthaler (Alemanha), e o francês Jean Choplin, foi nomeado como seu primeiro presidente oficial, todos estudantes de economia. Sua primeira sede foi em Praga, República Tcheca, atualmente a Aiesec está sediada em Montreal, no Canadá.

No Brasil, a organização foi fundada em 1970 em meio à ditadura militar. As duas primeiras sedes oficiais foram criadas na Fundação Getúlio Vargas (FGV) na cidade do Rio de Janeiro e a outra na FGV de São Paulo, porém, com a opressão dos militares na época, a sede no Rio de Janeiro foi fechada. O comitê criado na faculdade da FGV de São Paulo resistiu à ditadura e existe até os dias atuais.

Em 1971 foram iniciadas as atividades do escritório nacional, responsável pela expansão da organização no país, iniciando pelos estados do sul e sudeste. Nos seus primeiros anos de formação a sua maior fonte de renda foram os eventos criados e organizados para grandes empresas, pois na época a organização tinha um viés mais corporativo e havia bastante contatos internacionais. Devido a isso, o produto que mais era vendido até os anos 90 foi o Talento Global, conectando os jovens da época ao mercado de trabalho internacional.

A partir dos anos 2000 a Aiesec no Brasil começou a ter uma mudança significativa no perfil dos seus membros voluntários, pois antigamente aqueles que trabalhavam na organização tinham um perfil mais elitizado com alto poder aquisitivo e fluência em mais de duas línguas. Essa mudança se deve a troca de foco do produto de Talento Global para o Voluntário Global, além da maior diversificação do público das faculdades devido às políticas sociais da época.

Foi em 2013 que a Aiesec no Brasil recebeu seu primeiro reconhecimento internacional como a melhor entidade da Organização do mundo entre as que existiam em mais de 126 países, isso devido ao alcance de mais de três mil intercâmbios realizados em menos de um ano, algo nunca feito antes. Logo em seguida a Aiesec no Brasil chegou ao primeiro lugar no ranking mundial em entrega de experiência de liderança e ganhando por três anos seguidos o prêmio de Excelência Global por conta do trabalho desenvolvido no país, e assim, se consolidando como uma das maiores entidades da Aiesec a nível global.

No ano de 2022, a Aiesec no Brasil tinha mais de dois mil membros voluntários e 42 comitês locais ativos em todas as cinco regiões do Brasil, que são:

Tabela 2: Comitês Aiesec no Brasil

Cidade / Escritório	Estado	Cidade / Escritório	Estado
Aracaju	Sergipe	Pelotas	Rio Grande do Sul
João Pessoa	Paraíba	Blumenau	Santa Catarina
Recife	Pernambuco	Florianópolis	Santa Catarina
Salvador	Bahia	Chapecó	Santa Catarina
Teresina	Piauí	USP	São Paulo
Fortaleza	Ceará	Bauru	São Paulo
Maceió	Alagoas	Limeira	São Paulo
São Luís	Maranhão	Mackenzie	São Paulo
Natal	Rio Grande do Norte	São Carlos	São Paulo
Belém	Pará	ABC	São Paulo
Manaus	Amazonas	Franca	São Paulo
Palmas	Tocantins	Getúlio Vargas	São Paulo
Brasília	Distrito Federal	ESPM	São Paulo
Campo Grande	Mato Grosso do Sul	INSPER	São Paulo
Cuiabá	Mato Grosso	Santos	São Paulo
Itajubá	Minas Gerais	Sorocaba	São Paulo
Belo Horizonte	Minas Gerais	Vitória	Espírito Santos
Viçosa	Minas Gerais	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Uberlândia	Minas Gerais	Volta Redonda	Rio de Janeiro
Curitiba	Paraná	Porto Alegre	Rio Grande do Sul
Maringá	Paraná	Santa Maria	Rio Grande do Sul

Fonte: Aiesec no Brasil (2022)

Já a Aiesec em Maceió foi aberta como uma iniciativa de expansão da marca, tendo a Aiesec em Aracaju como seu apoio regional o comitê extensor responsável por acompanhar e orientar seu desenvolvimento para se tornar um comitê local da Aiesec no Brasil. Depois da finalização do primeiro processo seletivo da expansão, aconteceu a primeira conferência da Aiesec em Maceió no início de maio de 2013, com Priscila Gomes, uma estudante de arquitetura de 20 anos, como sua primeira presidente.

A gestão da primeira diretoria da Aiesec em Maceió, chamada de *Big Bang*, nome dado por ser onde tudo começou, durou até metade do ano de 2014. No primeiro ano da diretoria houveram diversos desafios, mas o principal foi a dificuldade em gerir os membros da época, que gostavam de estar na organização mas não eram eficazes ao trabalhar pelo seu propósito, ou seja, não batiam suas metas. No início de 2014, houve uma assembleia nacional onde foi dado à diretoria um novo plano de ação para reverter os resultados baixos de venda de intercâmbios da iniciativa de expansão de Maceió. A falta de maturidade organizacional dos líderes da época não ajudou a reverter a situação, e o comitê responsável pela extensão, a Aiesec em Aracaju, passava por problemas similares, não conseguindo auxiliar nas melhorias necessárias.

Em julho de 2014, o Conselho Superior Nacional, formado por todos os presidentes dos comitês locais da Aiesec no Brasil, questionou a permanência da iniciativa de extensão por falta de resultados. Porém, ao invés de fechar a Aiesec em Maceió, foi decidido que a diretoria da época seria demitida, um novo time seria eleito e o comitê local responsável pela iniciativa de expansão seria trocado de gestão para a Aiesec em Fortaleza, que obtinha mais experiência e recursos para auxiliar a expansão.

A nova diretoria se nomeou *Lotus*, por ser uma flor que floresce em lugares críticos, fazendo assim uma analogia à situação da Aiesec em Maceió ser muito delicada na época. A diretoria deu início aos trabalhos logo no segundo semestre de 2014 e teve como foco a entrega de resultados, para que fosse explícito a todos os membros o motivo principal pelo qual a Aiesec trabalhava, que é a entrega de intercâmbios. A gestão puxou resultados de todos os seus membros voluntários com a mensagem que a Aiesec em Maceió precisava continuar aberta e isso só era possível caso as metas fossem batidas. No final de 2014, a Aiesec em Maceió conseguiu bater sua meta e seguir como uma iniciativa de extensão da marca da Aiesec na cidade de Maceió, fora do risco de fechamento.

Em 2015, uma nova diretoria, agora chamada de *Invictus*, cujo nome foi retirado de um poema de liderança que fala sobre nunca desistir, concentrou seus esforços na experiência da membresia dentro da Aiesec e no clima organizacional da iniciativa de extensão, para que assim, os membros voluntários criassem um plano de carreira mais duradouro dentro da organização e os processos amadurecem com o tempo. Ao fim da gestão, os resultados deste ano haviam

dobrado e, no início de 2016, a Aiesec em Maceió se tornou uma iniciativa de expansão 1.0, assim, avançando no seu processo de amadurecimento interno quanto aos processos organizacionais da Aiesec no Brasil.

Foi no ano de 2016, com a diretoria chamada de *Apoena*, que em tupi-guarani significa “aquele que enxerga longe”, que a gestão teve como sua principal mensagem do ano que a Aiesec em Maceió começaria a escalar seus resultados e amadurecer todos os seus processos. Ao fim da gestão, a Aiesec em Maceió obteve a maior porcentagem de crescimento da Aiesec no Brasil em relação a venda de intercâmbio e se tornou uma iniciativa de expansão 2.0, dessa forma, avançando no seu processo de amadurecimento organizacional.

Após anos de trabalho, foi no fim da gestão de 2017, com a diretoria *Maré*, nome inspirado na força das águas e cultura praiana da cidade, que a Aiesec em Maceió oficialmente se tornou um comitê local independente. Ou seja, a partir de 2018, a Aiesec em Maceió era considerada um comitê local oficial da Aiesec no Brasil, ou seja, ela havia atingido um nível de maturidade organizacional suficiente para se tornar independente na execução das suas operações.

Porém, também como grande marco deste ano, foi no segundo semestre de 2017, que foi criada a identidade local da cultura organizacional da Aiesec em Maceió, que fortalecia a identidade definida pela matriz e incentivava a entrega de resultados com pilares fortes do regionalismo e cultura alagoana.

Foi o Mário, diretor de finanças, que trouxe o verso de uma música “Sou alagoano, onde o guerreiro mora” e sugeriu para que fosse “Sou AIESEC em Maceió, onde o guerreiro mora”. A partir disso houve uma mudança, porque apesar de vir de 2016 de um ano forte em termos de entrega de resultado, a gente não conseguia nomear isso, a gente era AIESEC em Maceió, a gente não conseguia ter uma identidade, tanto visual como organizacional, como nós tivemos com o guerreiro. (Aline Karolinne Melo Oliveira, diretora de gestão de pessoas da Aiesec Maceió em 2017)

A partir disso, os voluntários da Aiesec em Maceió seriam chamados de “guerreiros”, baseado no folguedo Auto dos Guerreiros⁶, para remeter a determinação em entrega de resultados para impactar no desenvolvimento da cidade de Maceió através de intercâmbios.

Isso possibilitou que nós também pudéssemos trabalhar Alagoas em si e pensar pelo o que nós estávamos trabalhando de fato, trazer esse

⁶ O guerreiro é um folguedo alagoano que surgiu no século 20. Essa manifestação cultural anuncia a chegada do Messias, o menino Jesus. A apresentação é um espetáculo de cores, cantigas e figurinos.

regionalismo foi muito importante para a gente naquele momento em termos de cultura organizacional. Por isso que a implementação da cultura do guerreiro foi muito importante para fixar o propósito da AIESEC, e a partir daí, tivemos uma retenção maior por conta dessa identificação, e obviamente que isso refletiu nos resultados. (Aline Karolinne Melo Oliveira, diretora de gestão de pessoas da Aiesec Maceió em 2017)

Portanto, como em 2018 a Aiesec em Maceió já era considerada um comitê local, e por ter se fortalecido ainda mais em 2019, realizaremos a pesquisa voltada para os meses de fevereiro, março e abril do ano de 2019.

2.3 Diferencial da Aiesec

A Aiesec é uma organização sem fins lucrativos, logo, seu objetivo não é lucrar com a venda dos seus intercâmbios, onde a taxa é utilizada para a manutenção da organização. Sua prioridade é a experiência do cliente e a aplicação do seu projeto no intercâmbio escolhido. Afinal, o propósito da organização, sendo paz mundial e desenvolvimento das potencialidades humanas, só pode ser atingido caso o jovem desenvolva sua liderança. Para avaliar a eficácia do desenvolvimento de liderança do jovem através do intercâmbio, é feito um questionário com 48 questões em cima dos quatro pontos de liderança: Autoconhecimento, Empoderamento dos Outros, Cidadão Global e Orientação a Solução. O intercambista deve responder este questionário antes e depois da sua viagem, para assim, ter um comparativo da sua evolução.

Atualmente, há três formas de realizar um intercâmbio pela Aiesec: o Talento Global, o Professor Global e o Voluntário Global. O Talento Global (*Global Talent*), é uma oportunidade de trabalho internacional onde o intercambista tem a chance de experienciar um ambiente profissional e corporativo em uma empresa da sua área de atuação. As áreas disponíveis para esse programa são: Engenharias, Tecnologia da Informação, Administração, Finanças, Gestão, RH e Marketing. A depender da vaga, o tempo total do intercâmbio varia de 6 até 72 semanas, o jovem precisa saber falar inglês, ter experiência na sua área de atuação. Ele também recebe uma bolsa-auxílio ou acomodação, provida pela empresa, para ajudar nos custos de vida da cidade onde irá realizar seu intercâmbio.

O Professor Global (*Global Teacher*) tem como objetivo oferecer uma experiência de mercado internacional em escolas ou instituições, vivendo o

ambiente de sala de aula. Aquele que escolher esse serviço, irá se aplicar a vagas que condizem com seu currículo e aptidão, para assim, poder ser aprovado. O intercambista recebe uma bolsa auxílio, fornecida pela Aiesec, para cobrir seus custos durante o tempo da sua viagem. A depender da vaga disponível, a duração pode variar de 3 a 18 meses, além de ser necessário que o jovem fale inglês e tenha experiência na área que ele for atuar.

E por fim, o Voluntário Global (*Global Volunteer*), que consiste em oferecer uma experiência de voluntariado intercultural para jovens que procuram aplicar projetos sociais, gerando impacto através de atividades executadas em ONGs, escolas, orfanatos, asilos ou fundações. Todos os projetos oferecidos são baseados nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), organização parceira da Aiesec.

Figura 4 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Fonte: Organização das Nações Unidas (ONU)

Dessa forma, é possível que uma jovem alagoana faça o seu intercâmbio para Córdoba, Argentina, para ensinar sobre feminismo, trabalhando a ODS 5 “Igualdade de Gênero”, em um orfanato da cidade. A escolha da vaga, do projeto e do país, é feita com orientação de um consultor voluntário que auxilia na busca da vaga e orienta sobre as particularidades do projeto escolhido. A depender da vaga, o projeto pode durar de 6 a 8 semanas, sendo o intercâmbio de menor duração e o mais acessível ao público por não ter mais nenhum requisito. Em relação aos benefícios, o voluntário tem direito a moradia e até duas refeições por dia.

O intercâmbio mais vendido a nível nacional e internacional é o Voluntário Global, devido ao seu tempo de duração de 6 semanas e o custo financeiro ser o

menor entre as opções. Além de ter muita variedade em relação a ODS que podem ser trabalhada em diversos países, dessa forma, gerando maior poder de escolha do intercambista.

2.4 Públicos de Interesse

A investigação e delineamento dos públicos de interesse de uma organização têm ligação direta com a realização efetiva de seus serviços e manutenção a longo prazo. Segundo Peruzzo (2007):

O público quer dizer o segmento com interesses comuns para o qual se dirige uma ação específica – comunicacional ou não – e que manifesta comportamento coletivo e consciência dos seus atos. No âmbito do terceiro setor as organizações se relacionam com diferentes públicos, tais como beneficiários, parceiros, apoiadores, doadores (efetivos e potenciais), meios de comunicação, lideranças populares, poder público, parlamentares, instituições educacionais, fóruns de entidades, moradores de uma localidade (ou um segmento específico deles), grupos organizados, fornecedores, equipe interna (diretoria, funcionários), voluntários, conselhos, população em geral etc. Porém, aqui não se recomenda o uso do conceito de público-alvo tão comum nas empresas comerciais, que carrega a conotação de consumidor, de passividade ou de “recebedor” de algo. (PERUZZO, 2007, p. 11)

Considerando a tipificação trazida acima por Peruzzo (2007) e pela autora utilizar as especificidades mais relacionada com o Terceiro Setor, na Aiesec em Maceió existe o público de colaboradores, que se resume em jovens voluntários entre 18 a 30 anos, e é responsável por fazer a organização funcionar. Eles são responsáveis por toda a gestão e manutenção dos processos organizacionais.

O público beneficiário da Aiesec consiste nos jovens intercambistas entre 18 a 30 anos, aqueles que realizam os intercâmbios que tanto podem ser feitos por brasileiros para fora do país, quanto por estrangeiros que podem vir a fazer seu intercâmbio no Brasil. Indo além, a Aiesec tem parcerias com empresas multissetoriais do segundo setor para gerar valor a marca e conseguir oportunidades através de empresas consolidadas no mercado. E também, através desse público é possível prospectar novos clientes, aumentando seus resultados. Um exemplo de empresa parceira da Aiesec em Maceió seria a faculdade Estácio, onde houveram eventos, reuniões e ações de prospecção de novos clientes dentro da faculdade.

A organização também faz parcerias com empresas do terceiro setor para a realização do Voluntário Global, esse intercâmbio pode enviar jovens intercambistas brasileiros para fazer seu intercâmbio em outro país, como também receber

estrangeiros para realizarem seus projetos na cidade. Dessa forma, são necessárias parcerias com ONGs para que estas recebam os intercambistas durante as 6 semanas de projeto e forneçam suporte ao jovem estrangeiro voluntário. Como exemplo, a Aiesec em Maceió tem parceria com o Instituto Servir no Vergel e o orfanato Lar das Meninas no Farol. Para finalizar o público externo, temos o poder público, que foi procurado para criação de projetos conjuntos para causar um impacto positivo na juventude alagoana.

O público de colaboradores ainda conta com dois prestadores de serviço, o contador e o advogado, ambos profissionais contratados para se encarregar das demandas das áreas. Também existe o conselho, um grupo de três pessoas, escolhidas pelo presidente da gestão vigente, que tem como objetivo orientar e aconselhar o presidente na sua tomada de decisão para o atingimento das metas. Essas pessoas podem ser antigos voluntários da organização, empresários, funcionários públicos e professores. A Aiesec em Maceió também conta com as famílias voluntárias como público colaborador, onde elas hospedam os intercambistas estrangeiros em suas casas, sendo um adicional oferecido pela organização para cortar os custos do jovem intercambista voluntário. Ao toparem a experiência, as famílias passam por treinamentos e reuniões para que elas tenham todas as informações, e saibam as regras e ações que devem ser seguidas durante o tempo de duração do projeto.

Tabela 3: Públicos de Interesse Aiesec em Maceió

Tipo de Público	Público Aiesec
Público Beneficiário	Jovens voluntários de 18 a 30 anos.
Público Parceiro	Empresas do Segundo e Terceiro Setor.
Público Colaborador	Voluntários, Contador, Advogado, Conselho, famílias que hospedam intercambistas.

Fonte: Aiesec (2022)

Entretanto, o foco deste trabalho é o seu público colaborador, que são os voluntários que trabalham pelo propósito da organização. Os voluntários da Aiesec trabalham em equipes para criar, comercializar e gerenciar as experiências de

intercâmbio transcultural. O processo seletivo da Aiesec é realizado no começo de cada semestre, com etapas que são de livre organização e responsabilidade do comitê local, tendo como responsável final o diretor de gestão de pessoas.

De forma primária, o único critério exigido para um jovem ser selecionado para atuar voluntariamente na Aiesec é a sua idade e a seleção acontece em duas etapas, sendo uma a dinâmica em grupo e a outra a entrevista individual que dura, em média, 3 semanas.

A duração do processo seletivo também leva em consideração o período necessário para a integração dos selecionados na organização, para que a equipe tenha tempo de executar um treinamento, objetivando apreender os processos internos da instituição, desde a cultura organizacional à operacionalização de suas atividades. A nível local, a Aiesec em Maceió, no trimestre em avaliação, teve uma média de 35 membros voluntários no comitê.

2.5 Ferramentas de Comunicação Interna

No período analisado por este estudo, a Aiesec em Maceió fazia o uso de quatro principais meios de comunicação para garantir a eficácia na transmissão das informações, sendo eles o e-mail, o aplicativo de mensagem WhatsApp, a rede social Instagram para o público interno e a ferramenta de gestão *Podio*⁷. Cada um desses meios eram utilizados com um objetivo diferente.

O envio de e-mails não era utilizado de forma frequente pelo diretor de gestão de pessoas pelo tom formal deste meio de comunicação. A ferramenta era utilizada de forma pontual para informar oportunidades de novos cargos dentro da organização ou envio de arquivos com intuito educativo.

Já o *software* Podio, ferramenta adotada nacionalmente pela Aiesec no Brasil, fazia a gestão de tarefas diárias dos voluntários e centralizava todos os comunicados oficiais da organização. Além de ser a plataforma de Gestão de Relacionamento com o Cliente, ou seja, onde era feito todo o acompanhamento de experiência dos clientes, da venda até a entrega do intercâmbio.

⁷ O Podio é uma ferramenta de gestão criada para potencializar o trabalho daqueles que a usam através da automatização de fluxos de trabalho, como o gerenciamento do relacionamento com clientes e de projetos.

O aplicativo de mensagens WhatsApp era a ferramenta mais utilizada pelos voluntários. Havia um grupo geral aberto com todos os voluntários ativos da Aiesec em Maceió para trocas de mensagens, porém, este grupo não era restrito somente a mensagem de trabalho, pois ele também era utilizado informalmente para criação de laços de amizade entre os voluntários. Por esta razão, o volume de mensagens no grupo em questão era massivo, dificultando o acompanhamento dos avisos oficiais relacionados ao trabalho.

Por fim, a conta privada do Instagram. Existe um perfil na rede social exclusivo para os voluntários da organização, não é uma conta voltada à captação de novos clientes ou posicionamento de marca oficial. Este perfil foi criado em 2017 como possível solução de um novo meio de comunicação com maior adesão dos jovens voluntários. A diretoria Maré de 2017 avaliou que os meios utilizados na época eram pouco eficientes para manutenção de mensagem e clima organizacional, então, através desta conta privada foi iniciada uma rotina de postagens informativas de interesse dos diretores com uma linguagem mais jovial.

Devido a resposta positiva dos voluntários com grande adesão à plataforma, a conta privada foi mantida pelas diretorias seguintes. Nela eram feitas postagens dos sistemas de incentivo, anúncios de resultados, reconhecimentos a voluntários destaques e cobertura de eventos. Sendo assim, o Instagram privado servia como um filtro de informação de todos os meios de comunicação citados anteriormente.

3. PESQUISA E ANÁLISE SOBRE A AIESEC EM MACEIÓ

O eixo central de todo trabalho acadêmico é a pesquisa. Seja em direcionamento teórico, prático ou uma junção de ambos, ela nasce de um questionamento proposto por seu autor ou atores que, por sua vez, compromete-se com uma metodologia para apurar e ponderar sobre o tema em questão. Gerhardt e Silveira (2009), sintetiza o conceito de pesquisa ao defini-la como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 17)

Além disso, toda pesquisa adiciona ou solidifica o conhecimento na área de estudo em foco. Trazendo essa noção para o campo das Ciências Sociais Aplicadas, em específico para o ramo da Comunicação e das Relações Públicas, pode-se dizer que é realizada uma análise contextual da literatura bibliográfica sobre o tema escolhido, inspecionando teoria e prática dentro desse campo de estudo, com possibilidade de interconexão com outras áreas de pesquisa relevantes para a temática.

Dessa forma, o conhecimento é solidamente fundamentado no decorrer da pesquisa, trazendo novas perspectivas sobre os saberes envolvidos nela, utilizando-se do método científico para legitimá-la. Considerando o aporte teórico abordado neste trabalho, é possível observar a abordagem de temas centrais para a área das Relações Públicas, como atuação profissional, públicos e cultura organizacional, além do levantamento obtido através da pesquisa prática. Assim, o conhecimento produzido dialoga diretamente com esses temas, assim como aborda, também, a interação paralela entre a teoria e a prática.

3.1. Pesquisa I – Público Interno

Público interno: Diretor de Gestão de Pessoas do primeiro trimestre da gestão de 2019.

3.1.1 Objetivo da Pesquisa I

Identificar as ações planejadas e desenvolvidas pela gestão para manter os voluntários engajados nas atividades da organização.

3.1.2 Situação Problema

A gestão de 2019 deu início aos seus trabalhos em fevereiro de 2019 e antes disso não havia um plano de cultura organizacional sendo implementado. Este ponto era de preocupação da nova diretoria pois grande parte do público interno da Aiesec em Maceió também estava na faculdade e até trabalhando, o que significava que a organização dividia a atenção e tempo dos seus voluntários com outras atividades. Por isso, a execução das atividades dos voluntários se tornou um ponto de atenção para que a organização não fosse prejudicada em relação ao atingimento de suas metas.

3.1.3. Pergunta Problema

Quais ações estratégicas foram criadas com o objetivo de implementar a cultura organizacional e manter a constância de trabalho dos voluntários em suas atividades da Aiesec em Maceió?

3.1.4. Delineamento da Pesquisa

Para a elaboração de qualquer trabalho científico, é necessário adotar uma série de alinhamentos para deixá-lo compreensível e em concordância com preceitos metodológicos. Com esse propósito em mente, é fundamental a aplicação de um método e técnicas observáveis, considerando que:

O método é a estratégia da ação, indica o que fazer. A técnica é a tática da ação, indica como fazer. O método é mais amplo, mais geral, estabelece o caminho correto para chegar ao fim. A técnica assegura a instrumentação específica da ação. Por conseguinte um mesmo método permite a utilização de diferentes técnicas, porém, entre elas haverá uma mais adequada do que as outras (MAZUCATO, p. 54, 2018)

A adoção dessas condutas visa o delineamento da pesquisa, apontando seu objeto, objetivo, técnicas de desenvolvimento sobre o problema proposto e análise do cenário observado, considerando uma série de procedimentos conciliados dentro da comunidade acadêmica. Tendo em vista as possíveis tipificações aplicadas no decorrer de uma pesquisa, podemos mencionar, em específico, o tipo de abordagem explicativa, que pode ser definida como aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, ou da interpretação possibilitada pelo método qualitativo, sendo este último o adotado nesta pesquisa. Oliveira *apud* Oliveira (2011), discorre sobre a modalidade qualitativa como uma forma de compreensão do objeto da pesquisa de forma contextualizada onde:

A abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. (OLIVEIRA, p. 24, 2011)

Em paralelo a isso, foi utilizado como instrumento de pesquisa, nessa primeira etapa, a elaboração de uma entrevista em profundidade com o Diretor Geral no período analisado. Para contextualizar, podemos definir entrevistas como a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema, permitindo a interação com o entrevistador.

3.1.5 Análise e Interpretação de Resultados

A pesquisa foi realizada no dia 11 de julho de 2022, através da plataforma Google Meet com duração média de uma hora e meia. As respostas do diretor foram gravadas para assegurar a transcrição das informações obtidas para este estudo. A

diretoria da gestão de 2019, que se deu início no mês de fevereiro do mesmo ano, continha no total 6 pessoas, sendo 5 diretores e uma presidente. Entretanto, o diretor entrevistado Vinicius Melo Araújo, era o responsável final por todo o planejamento e execução das estratégias de comunicação.

Para dar início a pesquisa, buscamos entender o perfil dos voluntários presentes na organização na época. Foi pontuado que a Aiesec como instituição aceita jovens de 18 a 30 anos, mas na Aiesec em Maceió a média de idade do público era de 20 a 26 anos no período analisado. Todos os voluntários moravam na cidade de Maceió e cumpriam uma carga horária de 20h semanais de trabalho para a Aiesec. Além disso, eles estavam na faculdade, alguns estagiando e até trabalhando, e em sua maioria os cursos eram de humanas, como Direito, Administração, Jornalismo e Relações Públicas. Eram raros os casos de jovens com cursos integrais, como os da área de saúde ou engenharia, devido à baixa disponibilidade de horário.

O diretor pontuou como era importante analisar durante o processo seletivo dos voluntários os seus interesses pessoais para entrar na organização e também identificar seu propósito social.

“Na entrevista eu tentava mapear o propósito da pessoa, captar um pouco a sua visão de mundo para conectar com a cultura organizacional da Aiesec. Não era só sobre o seu interesse profissional, mas ver se o candidato tem um *feat* com a organização no sentido de fazer algo por Maceió, por liderança jovem, entender como a pessoa buscava causar impacto pro mundo.” (Vinicius Melo Araújo, diretor de gestão de pessoas da Aiesec Maceió em 2019)

Sabendo que os voluntários precisavam fazer suas tarefas semanais em meio a rotinas atarefadas, foi questionado quais as principais razões dos jovens continuarem engajados no trabalho da Aiesec em Maceió. Na visão do diretor, isso era possível com o acompanhamento individual do voluntário, tanto em relação ao seu plano de carreira dentro da organização, seu atingimento de resultados individuais e capacitações recorrentes. E também, com a cultura organizacional, que fazia com que o voluntário entendesse seu papel dentro da organização para fazer a diferença em sua cidade.

“Alguns escritórios de São Paulo que eu conversava com os diretores na época, tinham culturas muito focadas no ganho profissional de estar na Aiesec. Já a Aiesec em Maceió, como também outros escritórios do nordeste, sempre puxou muito a questão do propósito regional. O jovem entendia que além dele estar se desenvolvendo profissionalmente, ele estava trabalhando pelo propósito da organização que desenvolvia a sua cidade, que seu trabalho era por Maceió. Puxando o propósito regional na cultura, a gente conseguia encaixar o propósito da organização.” (Vinícius Melo Araújo, diretor de gestão de pessoas da Aiesec Maceió em 2019)

Como vimos na parte de história do nosso objeto de estudo, a cultura do guerreiro foi criada na gestão de 2017 para explorar a cultura local da cidade de Maceió e fortalecer o regionalismo como pilar de força de trabalho dos voluntários. Por isso, foi questionado ao diretor como ele utilizou essa estratégia para atingir os objetivos da organização durante a sua gestão.

O diretor informou, na entrevista, que em 2019 buscou desenvolver a ideia do guerreiro em sua base, desenvolvendo um perfil ideal de membro voluntário em cima da figura local do guerreiro, para assim, criar características de interesse da gestão, como união e garra, e também comportamentos, como pontualidade e atualização de plataformas, fossem adotadas pelos voluntários. “Os membros passaram a entender que a partir do momento que eles têm as características definidas do guerreiro, eles passam a ser considerados uma pessoa da organização.”

Além disso, foram planejadas ações que, como regra, tinham o guerreiro como marca, símbolo e mensagem. A seguir vemos algumas das estratégias implementadas no período, pela gestão, disponibilizadas através da entrevista:

- I. A mensagem principal do trimestre foi “Guerreiro vai além”. Guerreiro representando toda a cultura local e seus voluntários, o verbo “ir” remetia a intercâmbios e “além” o ato de se superar.
- II. Foi criada a hashtag #GuerreiroVaiAlém que era usada em todos os anúncios, reuniões, eventos, postagens e comunicados oficiais.
- III. Um modelo de apresentação com a identidade visual do guerreiro foi disponibilizado para toda a liderança da organização, presidência, direção e gerência, para que se

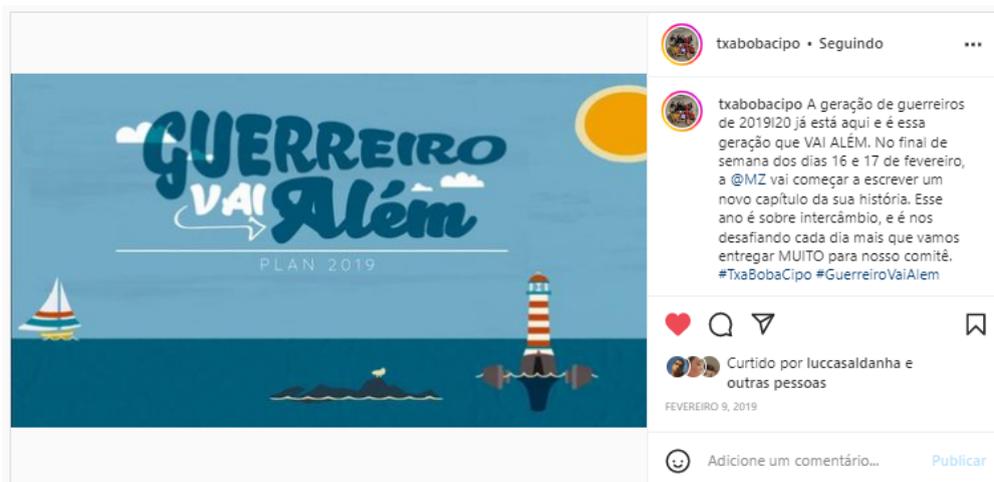
- padronizasse as reuniões e fixassem a mensagem e identidade do “Guerreiro vai além”.
- IV. Os critérios do sistema de incentivo eram baseados nas características do guerreiro, como todos deviam bater a meta, tanto a individual como a da sua equipe, para ganhar o prêmio proposto. Além de que o nome do sistema de incentivo, “Cheirinho de sucesso”, era da música oficial do escritório.
 - V. As reuniões gerais, que juntavam mensalmente todos os voluntários da organização, iniciavam com notícias da cidade que envolviam problemáticas atuais, onde o desenvolvimento de liderança em cima dos valores da organização, seria uma solução, como por exemplo, casos de corrupção. Essa estratégia era usada para causar incômodo nos voluntários e relembrar o seu propósito de trabalho.
 - VI. Havia reconhecimentos mensais por área em cima dos resultados individuais somado a comportamento exemplar em cima das características do guerreiro. Dessa forma, os outros voluntários poderiam se espelhar na pessoa reconhecida.
 - VII. Os times geridos pelos diretores e gerentes deveriam criar nomes para os seus times, todos envolvendo um símbolo local ligado à cultura regional, como por exemplo: Maria Bonita, Carcará e Cangaço.
 - VIII. Para fortalecimento das características e comportamento do guerreiro, quando uma área precisava de suporte para executar alguma ação ou estratégia, era solicitada a ajuda de todos os voluntários, independente do seu cargo. Dessa forma, se fortaleceria a ideia de união e priorização do atingimento do propósito da organização.
 - IX. Todo trimestre havia uma conferência imersiva com dinâmicas e capacitações exclusivas para os voluntários da organização. Foi na gestão de 2019 que o nome

desse evento foi alterado para Dia do Guerreiro (Warrior 's Day), fortalecendo a identidade dos voluntários, do evento e da organização.

- X. O perfil privado da Aiesec em Maceió no Instagram para comunicação interna passou a ser usado também pelos gerentes. Anteriormente, somente a direção tinha acesso a conta. Porém, foi analisado que historicamente os maiores resultados da organização aconteciam quando os gerentes estavam engajados com os eventos e estratégias, por isso a mudança.

Essas ações foram realizadas para garantir que todas as estratégias estivessem alinhadas com a cultura organizacional definida pela diretoria, onde a cultura local do estado estaria presente no dia a dia do comitê. Cada ação feita tinha o objetivo de padronizar os encontros, eventos e reuniões do comitê com a presença da cultura do guerreiro para que ela fosse introduzida no dia a dia dos voluntários e assim conseguir enganá-los em suas atividades de trabalho rotineiras. Por isso o acesso livre da gerência ao perfil foi de suma importância para a implementação da cultura organizacional no comitê, pois com a ajuda de todo o time de liderança, diretoria e gerência, a mensagem do “Guerreiro vai além” foi disseminada mais eficientemente.

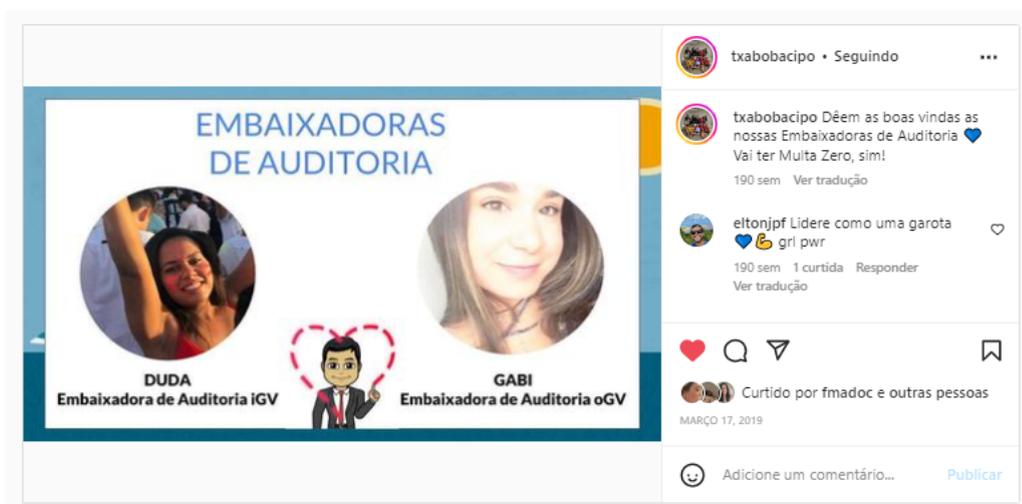
Figura 5 - Anúncio da mensagem “Guerreiro vai além”



Fonte: Página no Instagram da Aiesec Maceió (2019)

O Instagram privado da Aiesec em Maceió foi levantado pelo diretor como a plataforma mais efetiva entre os meios utilizados, sendo eles o e-mail, o software Podio e o aplicativo WhatsApp. Além da rede social ser muito acessada pelo público interno, mesmo fora da sua hora de trabalho, o Instagram privado era uma ferramenta centralizadora de informações com uma linguagem informal, porém objetiva.

Figura 6 - Postagem sobre novos cargos de voluntários



Fonte: Página no Instagram da Aiesec Maceió (2019)

Logo, o perfil privado foi de grande uso do diretor como forma de engajamento diário dos voluntários. Através da plataforma, o diretor percebeu que era possível manter a produtividade dos voluntários com postagens sobre as parciais do sistema de incentivo, da meta do mês, vagas abertas para novos cargos, reconhecimentos, e até lembretes das datas de eventos e reuniões.

Figura 7 - Registro de comemoração de atingimento de metas



Fonte: Página no Instagram da Aiesec Maceió (2019)

Figura 8: Registro de ações de fortalecimento da cultura organizacional



Fonte: Página no Instagram da Aiesec Maceió (2019)

Além das pautas citadas anteriormente, foi relatado que as atividades informais da organização também eram postadas, como jantares, saídas com intercambistas estrangeiros, aniversários dos voluntários e conversas dos times. Dessa forma, mesmo os voluntários que não trabalhavam juntos na mesma área ou até no mesmo time, tinham troca e interação entre si, fortalecendo o sentimento de

união e alinhamento de propósito. E isso só foi possível com o acesso dos gerentes a conta privada, pois assim a plataforma conseguia alcançar lugares antes limitados pelo acesso restrito dos diretores e presidência.

Figura 8 - Registro de encontros informais



Fonte: Página no Instagram da Aiesec Maceió (2019)

Também foi questionado ao diretor sobre o planejamento das estratégias de comunicação e se houveram mudanças durante a sua execução. Em relação a postagens nos Stories da plataforma, todos os diretores e gerentes poderiam realizar a postagem do conteúdo como e quando bem entendessem, entretanto, as postagens no Feed do Instagram só eram feitas através da autorização do diretor Vinicius. Foi apontado que as postagens do Instagram não eram planejadas com grande antecedência, pois elas eram realizadas semanalmente e por demanda com o calendário organizacional. Porém, em relação ao sistema de incentivo, tiveram que ser feitas três mudanças sugeridas pelo diretor de gestão de pessoas de 2018 baseadas em suas experiências passadas, que foram: a divulgação conectada a identidade visual do guerreiro, o critério de resultados envolver todos os times e a duração ser trimestral, não mais mensal ou semestral.

Figura 9 - Anúncio sobre o sistema de incentivo do trimestre



Fonte: Página no Instagram da Aiesec Maceió (2019)

Para que o estudo se baseie em dados, foi questionado quais foram os resultados práticos durante o primeiro trimestre da gestão de 2019. O diretor informou que a meta de intercâmbios para os meses analisados era de 44 intercâmbios vendidos no total. Ao final do trimestre, foram contabilizados 46 intercâmbios vendidos e esse número significou um atingimento de 104% da meta batida e um crescimento de 92% em relação ao mesmo período da gestão de 2018.

“Nós fomos a primeira gestão da história a bater a meta do primeiro trimestre, além de fazer a maior quantidade de intercâmbios vendidos na história desde a fundação da AIESEC em Maceió.”. (Vinícius Melo Araújo, diretor de gestão de pessoas da Aiesec Maceió em 2019)

O diretor também informou que houveram bons resultados fora os de venda de intercâmbio, como o terceiro lugar nacional de melhor experiência de voluntários em uma organização local, e a retenção de voluntários mantida em 80% durante o trimestre.

Finalizando a entrevista, questionamos como a Aiesec em Maceió trabalhava para manter baixa a rotatividade de voluntários. O diretor informou que para a retenção se manter alta, é trabalhada a proposta de valor da organização, fazendo com que o voluntário entenda o seu papel tático dentro da organização, veja que ele

faz parte dos resultados, se sinta capacitado para executar seu trabalho e foque no atingimento das suas metas, que estão diretamente ligadas ao propósito da Aiesec.

Após analisarmos a entrevista, podemos afirmar que o papel da comunicação interna interligada a mensagem da cultura organizacional da Aiesec em Maceió teve um papel ativo na rotina dos voluntários através das estratégias construídas pela diretoria, considerando o ponto de vista da gestão da Aiesec. O uso de símbolos da cultura regional tinha o papel de fortalecer o propósito dos jovens voluntários e da organização, para assim, aumentar a produtividade e direcionar a força de trabalho a o objetivo em comum, desenvolver a cidade de Maceió.

3.2. Pesquisa II – Público Interno

Público interno:

Voluntários da Aiesec em Maceió do primeiro trimestre da gestão de 2019, composto por fevereiro, março e abril.

3.2.1. Objetivo da Pesquisa II

Investigar se as ações de cultura organizacional, implementadas através da conta privada no Instagram, auxiliaram na eficácia da execução das tarefas dos voluntários da Aiesec em Maceió.

3.2.2. Situação Problema

Com a execução das estratégias propostas, é necessário analisar a efetividade dessas ações, investigando quais os impactos foram observados pelo público interno e se elas cumpriram seus objetivos, ponderando sobre a repercussão que as táticas aplicadas tiveram nas atividades realizadas pela Aiesec Maceió, focando na integração da equipe de voluntários com a organização.

3.2.3 Pergunta Problema

A execução no trabalho dos voluntários teve eficácia devido às estratégias voltadas à comunicação interna e cultura organizacional?

3.2.4 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa será qualitativa, intencionando a compreensão do objeto escolhido de forma interpretativa e contextualizada. Podemos trazer como complementação a esse propósito, a fala de Alves-Mazzotti (2007 *apud* Flick 2004), que discorre sobre essa modalidade de pesquisa da seguinte forma:

Na pesquisa qualitativa, o objeto de estudo não pode ser medido por números. Por exemplo, a análise de crenças, situações, a natureza de algo, os valores de um grupo, teorias, etc. Neste tipo, busca-se compreender

causas e natureza de um fenômeno [...] O objetivo da pesquisa qualitativa é buscar interpretações sobre fenômenos particulares acerca do sujeito em seu contexto. (ALVES-MAZZOTTI 2007 *apud* Flick 2004, p. 7)

Assim como a tipificação explicativa, utilizada anteriormente, onde ela é caracterizada pela análise e pelo aprofundamento do objeto em sua totalidade, explicando o cenário no qual ele está inserido, suas causas, considerando, também, suas origens e contexto. A tipificação qualitativa, adotada nessa etapa da pesquisa, utiliza-se da mesma abordagem e não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc (SEVERINO, 2013).

Vale mencionar que existem diversas técnicas que também perpassam o ato de conhecer e estudar de perto um determinado objeto, como observação, revisão de literatura, pesquisa de campo, entrevista, entre outras.

Neste trabalho, a pesquisa terá uma abordagem qualitativa, visando compreender o impacto da implementação estratégica de ações relacionadas à cultura organizacional sobre o público interno da instituição, durante o primeiro trimestre da gestão de 2019, composto pelos meses de fevereiro, março e abril, na instituição Aiesec em Maceió, uma organização internacional não-governamental que objetiva o desenvolvimento de lideranças jovens através do desenvolvimento de determinadas características que os capacite para impactar positivamente a sociedade.

Quanto às técnicas adotadas, foi considerada a alternativa de aplicação de um roteiro de perguntas a serem aplicadas em uma entrevista. Considerando a percepção de Severino (2013), que classifica essa técnica como “um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. Dessa forma, tendo como sujeito responsivo voluntários que não fizessem parte da diretoria da época e que tenham participado integralmente dos meses de fevereiro, março e abril, foi aplicada através de questões abertas, permitindo a exposição de respostas de forma livre, nas palavras do entrevistado.

3.2.5. Coleta de Dados

A coleta de dados foi executada entre os dias 12 e 14 de julho de 2022. Após o recorte dos requisitos de tempo na organização e cargo de trabalho, sobraram 8 possíveis voluntários a serem entrevistados, entretanto, em relação a disponibilidade de tempo para a realização da pesquisa, a coleta foi realizada com 5 voluntários. Foram entrevistados três líderes de time e duas lideradas. A pesquisa foi feita de forma on-line pela plataforma do Google Meet com duração média de 45 minutos.

3.2.6. Análise e Interpretação de Resultados

Para iniciarmos a entrevista, foi explicado aos voluntários o objetivo da pesquisa a ser realizada e o recorte temporal analisado no estudo. Após a introdução, começamos questionando o nível de satisfação dos entrevistados, quanto ao uso do perfil privado no Instagram, plataforma levantada pelo diretor como principal meio de comunicação interna no primeiro trimestre da gestão de 2019.

Todos os cinco entrevistados afirmaram estar satisfeitos com o uso da rede social, principalmente pela forma divertida, criativa e leve que as informações eram passadas. Além de ser de fácil e rápido acesso, devido à grande adesão pelos jovens, como afirma o gerente Gabriel Accioly.

“É muito fácil entrar no Instagram, não precisa mexer em mais nada, a pessoa entra lá e já tá lá as informações nos stories. Por isso que eu gosto das redes sociais, usar o que a gente já usa no nosso dia a dia, porque a gente já vai entrar no Instagram, seja pra usar por 10 minutos ou mais. Então, é muito útil, no sentido que todo mundo vai ver. Eu acredito que o Instagram em si é realmente muito importante, e que foi usado de uma forma muito saudável, refrescante, não eram conteúdos pesados ou desgastantes, as postagens chamavam a atenção.” (Gabriel Accioly Sampaio de Melo, gerente voluntário na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

O depoimento da voluntária Bárbara Oda, acrescenta na importância da plataforma para atualização geral dos acontecimentos na organização.

“Eu conseguia ter um parâmetro do que estava acontecendo na organização, e não necessariamente só do que acontecia na minha área. Porque tinham grupos no WhatsApp das áreas divididas, né, e muitas vezes

tinham muitas mensagens nos grupos. E eu não conseguia acompanhar. Já pelo Instagram, eu conseguia ter mais noção dos anúncios e também conseguia ver o dia a dia da organização. Não era todo dia que eu estava no office, então assim, quando eu não tava no office eu via no Instagram o que que tava rolando, os intercambistas que estavam aqui em Maceió, fotos das reuniões. Coisas do dia a dia mesmo, coisas que se você não tá no momento, acaba perdendo, mas mesmo se você perdesse, você ia saber o que tava acontecendo na Aiesec, sem que você estivesse lá.” (Bárbara da Costa Oda, voluntária na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

Figura 11: Registro de encontros informais



Fonte: Página no Instagram da Aiesec Maceió (2019)

Entretanto, ao entrevistar o gerente Diego Lima, ele levantou uma crítica ao planejamento de postagens da rede social, alegando que mesmo concordando que foi uma estratégia que deu certo, poderia ter sido melhor implementada caso houvesse um cronograma de anúncios.

Quando abordamos sobre a estratégia implementada pelo diretor de dar acesso a conta do Instagram também aos gerentes, os entrevistados concordaram com a importância da ação na comunicação interna da organização. O entrevistado Gabriel Accioly, como gerente na época, apontou como se sentia importante e valorizado, e frisou como a ação ajudou a dar visibilidade a áreas que eram menores e não tinham contato diário com os outros voluntários. O Diego Lima, também gerente, concordou.

“A ideia era descentralizar a comunicação, a maioria dos escritórios no Brasil só a diretoria tinha acesso, isso acabava centralizando muito o que o resto do escritório poderia fazer nessa rede social e não eram escritórios tão ativos no Instagram. Foi uma ideia ousada, que acabou dando certo.” (Diego Lima de Carvalho, gerente voluntário na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

Além disso, o gerente Diego Lima ressalta que a utilização dos outros meios de comunicação, como o WhatsApp, integravam o plano comunicacional. Como voluntária, a Maria Eduarda Xavier também viu valor na ação.

“Não ficava concentrado apenas na diretoria, era algo que qualquer um poderia postar se fosse relevante para a organização. Então, é muito da cultura de pertencimento, aproximava mais as pessoas quando a galera interagia nas postagens, perguntava o que os membros queriam ver lá. Era muito legal de ver, de acompanhar o instagram da Aiesec em Maceió.” (Maria Eduarda Xavier de Lima, voluntária na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

A voluntária Bárbara Oda complementa a colocação anterior.

“Quando os TLs tiveram acesso, ficou muito mais próximo da nossa realidade, querendo ou não eles tinham mais contato com os membros dos seus times, então eles sabiam como comunicar, como falar com seus times. Foi importante exatamente por isso.” (Bárbara da Costa Oda, voluntária na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

Ainda sobre esta ação, o voluntário Eduardo Muniz, também gerente no trimestre analisado, ressaltou que pelo modelo jovial da organização da Aiesec, a estratégia era muito interessante e foi efetiva, porém, em sua opinião, implementar a mesma ideia em outras empresas, não seria uma boa ideia. Para ele, utilizar os gerentes era essencial na criação de novas estratégias comunicacionais, entretanto a operacionalização, seria mais efetiva sendo centralizada em um responsável final.

Para aprofundarmos na opinião dos voluntários em relação às ações implementadas no primeiro trimestre de 2019, lemos as dez principais estratégias citadas pelo diretor em sua entrevista e perguntamos a relevância que os entrevistados enxergavam nas estratégias comunicacionais na construção e manutenção da cultura organizacional da Aiesec em Maceió.

A voluntária Bárbara Oda informou que não é nascida na cidade de Maceió e que foi na Aiesec que ela começou a conviver e entender a cultura regional do guerreiro. A mesma pontuou ter sido um momento de trabalho muito focado em

união e força, onde as recompensas eram estimulantes e as estratégias conversavam entre si. A experiência da Maria Eduarda Xavier foi similar.

“Era muito legal fazer parte da AIESEC, foi meu primeiro lugar que tomei senso de responsabilidade por algo. Muita coisa que rolava lá eu me sentia pertencente e tinha um papel na organização. Tudo oq acontecia eu queria fazer parte. O slogan fazia total sentido, era ligado à cultura alagoana, por ser um patrimônio imaterial de Alagoas, e eu me sentia uma guerreira, de fato, da Aiesec.” (Maria Eduarda Xavier de Lima, voluntária na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

O gerente Eduardo Muniz enfatiza que foi a identidade de marca mais efetiva e que mais causou impacto que ele pode acompanhar na organização, era notório o engajamento dos voluntários nas estratégias, eventos e reuniões. Além disso, ele cita sua experiência individual também.

“Particularmente, foi o momento da Aiesec que eu mais me senti à vontade para trabalhar na organização, porque foi o momento que eu mais me senti engajado também, pela marca, pela comunicação, pela forma como a direção trazia a importância do trabalho e da ação de cada um.” (Eduardo da Silva Lopes Muniz, gerente voluntário na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

Questionados sobre a efetividade das estratégias de comunicação interna na execução das tarefas em suas rotinas diárias, a voluntária Bárbara Oda informou que a cultura motivava sim a atingir os resultados e produzisse muito mais no trabalho, porque a partir de um certo ponto a execução do trabalho chegava a ser pela organização e não pelo seu benefício pessoal. O gerente Eduardo Muniz também pontuou como a cultura dava força para manter sua produtividade de trabalho.

“Eu me sentia fortalecido, porque o tema do guerreiro é muito forte. Quando a gente trouxe a cultura nordestina, a gente formou as equipes dentro da cultura nordestina com os nomes dos times, tudo a gente regionalizava, trazia mais pra perto da nossa cultura. Acho que auxiliou indiretamente nas atividades sim, porque quando você tava fazendo uma análise de dados, você em algum momento do seu dia se sentia cansado, né, mas você lembrar que você é um guerreiro, que você faz parte de um time que entrega uma cultura forte, você faz esse trabalho com mais vontade.” (Eduardo da Silva Lopes Muniz, gerente voluntário na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

Também como exemplo do fruto dessas ações no dia a dia dos voluntários, a Maria Eduarda Xavier deu sua opinião.

“Eu achava muito claro cada pequena tarefa que eu tinha que fazer para chegar no resultado. A gente delimitava muito bem as ações de cada um, mas também tinha um senso de coletividade muito grande, por mais que não fosse meu papel, eu ajudava quem pedisse, porque eu sabia que o resultado era pra organização. Eu sabia que quanto mais pessoas viajando, mais próximo a gente ficava do objetivo da organização. Então, todas essas coisinhas pequenas, no macro, faziam sentido.” (Maria Eduarda Xavier de Lima, voluntária na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

Figura 12: Postagens de reuniões presenciais dos voluntários



Fonte: Página no Instagram da Aiesec Maceió (2019)

Os gerentes Gabriel Accioly e Diego Lima compartilharam das opiniões anteriores, ambos afirmaram que o orgulho da cultura local e de ser alagoano, os motivava a executar suas atividades. Além disso, o entendimento de como a organização funcionava como um todo, os fazia ter senso de responsabilidade ao ver que outros voluntários estavam dando resultados, trazendo a consciência que eles também precisavam acompanhar o ritmo para o processo fluir.

Ao serem questionados sobre os resultados do primeiro trimestre e se as ações implementadas tiveram influência, todos os cinco concordaram que sim.

“Com certeza, isso não tem dúvida nenhuma. Assim, claro que você vai trabalhar com responsabilidade em todo lugar que você chega, mas se você assume um compromisso com um trabalho voluntário, você vai ter certas responsabilidades de um trabalho voluntário, mas você ainda coloca aquele trabalho como voluntário, não é a principal coisa da sua vida, entendeu? Então, o engajamento no trabalho voluntário tem que ser muito grande pra dar resultado, a pessoa tem que estar ali se dedicando, se fosse só com a hora extracurricular a pessoa faria só o básico, só pra não sair da organização. Então, quando a gente vê os resultados além da média, acho que isso é reflexo sim da cultura, de como a pessoa se sentiu na organização, de como a pessoa fez daquela organização uma importância

na sua vida naquele momento pra trabalhar e conseguir suprir os resultados.” (Eduardo da Silva Lopes Muniz, gerente voluntário na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

A voluntária Maria Eduarda, compartilha da opinião acima, ao mencionar que concorda com a diferença que as ações implementadas realizaram na rotina de trabalho dos voluntários.

“Com toda certeza, foram elas que fizeram a diferença, sabe? Nossa, porque era muito bom acompanhar o dia a dia de todo mundo, o que a galera tava fazendo. Nossa, era muito bom reunião de time, quando tinha um meme, sempre tinha uma coisinha, sabe? Eu lembro do sistema de incentivo que sempre tinha a tabelinha disponível e a galera ficava competitiva, porque a galera queria muito performar. Era muito muito legal.” (Maria Eduarda Xavier de Lima, voluntária na gestão da Aiesec Maceió em 2019)

Tanto o gerente Gabriel quanto o Diego, concordam com o impacto das ações, mas frisam que eles acreditam que os resultados são resultados de um conjunto de ações operacionais e de gestão, executadas pela diretoria em conjunto com os gerentes. Porém, o próprio Gabriel afirma que era claro que quando a cultura não era puxada pelo corpo de liderança, o ritmo dos resultados diminuía.

Os voluntários entrevistados trouxeram pontos claros sobre o efeito e os resultados das estratégias citadas pelo diretor em nossa pesquisa anterior. Vemos que obter um meio de comunicação efetivo e presente na rotina desses jovens voluntários, foi importante para construir os comportamentos desejados de um guerreiro para alcançar e até superar os resultados operacionais.

Além de que, o perfil privado do Instagram conseguia alcançar todos os níveis de cargos da organização para assegurar a transferência da cultura no dia a dia dos voluntários, dessa forma, construindo uma constância da mensagem.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando pensamos no processo comunicacional adotado por uma organização, é comum que a atenção volte-se logo para o ambiente externo. Entretanto, é preciso reconhecer a importância da comunicação interna e da cultura organizacional presentes nas instituições, pensando em sua relação próxima e no impacto que causa na operação e sucesso da organização.

Essa interação interna também se faz importante nas instituições do Terceiro Setor considerando suas particularidades e estruturação. Sem o objetivo de gerar lucro e, ainda assim, executando atividades vitais para o bem-estar da sociedade civil, as organizações do Terceiro Setor enfrentam desafios como retenção de pessoal e sua atuação coesa.

Diante dessa situação, a compreensão do aspecto social que rege a instituição torna-se vital para entender as regras de comportamento, desempenho desejado e sistema de motivação inseridos nela. Além disso, é necessária uma análise da sua comunicação interna, considerando não apenas os canais utilizados mas também a construção e o objetivo das mensagens transmitidas.

Dessa forma, é possível obter uma visão integrada dos aspectos comunicacionais presentes na organização, compreendendo seus êxitos assim como as oportunidades para melhoria existentes nela. Compreendendo essas informações, é possível traçar um plano de ação baseado na realidade e moldado para direcionar as necessidades e objetivos da instituição.

Tratando especificamente da Aiesec Maceió, uma organização de Terceiro Setor que possui filiais em todo o país, era necessário compreender o que atraía e incentivava os voluntários que atuavam nela, analisando seu alinhamento com a instituição assim como ponderar, planejar e executar ações para fortalecê-la.

No decorrer da pesquisa, foi possível notar a necessidade de uma estratégia interna coesa para solidificar a manutenção dos objetivos da organização assim como atrair e reter voluntários adequados. Esse conhecimento foi obtido através de entrevistas com a direção e membros do voluntariado que atuaram na gestão de 2019, executando, também, uma análise de informações relevantes para a compreensão do cenário analisado.

Com essa abordagem e considerando temas como comunicação interna e cultura organizacional, percebeu-se que a Aiesec Maceió aplicou ações referente a esses aspectos, apostando no estabelecimento e solidificação de uma identidade regional e na integração de seus membros, mantendo-os informados das métricas de performance assim como com mensagens informais humanizadas e sem referência direta ao atingimento de metas.

Como resultado, a gestão da instituição observou melhorias internas, alcançando os objetivos propostos e refinando sua prestação de serviço. Além disso, a equipe voluntária identificou uma relação direta entre as ações executadas e o desempenho dos membros, declarando que a regionalização da identidade da instituição formou uma forte conexão entre ela e sua equipe, alinhando seus objetivos e conectando-os com sua missão.

Por isso, é possível concluir que a compreensão da face social da organização possibilita a humanização da sua forma de atuação, preenchendo de significado as relações sociais que existem em seu interior, potencializando as habilidades e o sentimentos de pertencimentos de seus membros, viabilizando o sucesso mútuo e durável das partes envolvidas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1980.

ABRACOM. **Como entender a comunicação interna**. 3ª ed. Dezembro/2008. [Acesso em Set. 2022] Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Comunicacao-Interna-Caderno-ABRACOM.pdf>

BALDISSERA, Rudimar. **Estratégia, Comunicação e Relações Públicas**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – Campo Grande /MS – setembro de 2001.

_____. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. Organicom - Ano 6 - Edição especial, N° 10 e 11, 2009.

BALDISSERA, Rudimar; VINHOLA, Bruno. **Mediatização e Comunicação Organizacional: Aproximações Tentativas**. Revista Interamericana de Comunicação Midiática. V. 19, N° 39, 2020.

FARIA, Priscilla Santos de. **Comunicação Interna nas organizações**. [Acesso em Set. 2022]. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica – Business Relationship**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2012.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: Atividade Estratégica de Relacionamento e Comunicação das Organizações com as Partes Interessadas**. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12 n.12, p. 55-70, jan/dez. 2008.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. **O que é o Terceiro Setor?** 1997. In: IOSCHPE, Evelyn [ET. AL.]. 3o Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. **Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público**. [Acesso em Ago. 2022] Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/comunidadefterceirosetor/0310.pdf>

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. [Acesso em Set. 2022]. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. New York, CBS College Publishing, 1984.

GUTIERREZ, W. F. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3. Ed. Ver. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5a Edição revista. São Paulo: Summus, 2003.

LACERDA, Luiza Noman. **Comunicação interna: por onde começar? Um Guia Reflexivo para organizações públicas**. [Acesso em Set. 2022]. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9403/1/2014_LuizaNomanDeLacerda.pdf.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCHIORI, Marlene Regina; MS, Wilma Vilaça. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?**. V ABRAPCORP, Redes, Comunicação, Organizações, 2011.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. Difusão Editora; 2ª edição, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; Eva Maria, LAKATOS. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5a Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

MAZUCATO, Thiago. **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. [Acesso em Set. 2022]. Disponível em: <http://blogibras.com.br/biblioteca/METODOLOGIA%20CIENCIA%20E%20METODOLOGIA%20DA%20PESQUISA%20E%20DO%20TRABALHO%20CIENCIA%20E%20METODOLOGIA.pdf>.

MELO, Brenda Marques Madureira. **Comunicação Interna: Uma Ferramenta Estratégica para o Sucesso Empresarial**. [Acesso em Set. 2022]. Disponível em: <https://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf>.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. [Acesso em Set. 2022]. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 1a Edição. São Paulo: Cortez, 2013.

SCHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review. v. 25, n. 2, 1984.

_____. **Organizational Culture and Leadership**. 8. ed. California: JosseyBass/Pfeiffer Inc. Publishers, 1989. 358p.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. **O papel da Comunicação Interna em organizações de destaque pelo clima organizacional**. [Acesso em Set. 2022]. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/7587/1/2013_BeatrizAlvesdeSouzaTrece.pdf.

ZAGO, Célia Cristina. **Cultura organizacional: formação, conceito e constituição**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, Volume 8, Número 2, 2013, pp. 106-117.

_____. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional**. 2000. Tese de Doutorado. Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 12/12/2000.

OLIVEIRA, Aline Karolinne Melo. **Entrevista I**. [fev. 2022]. Entrevistadora: Amanda Ribas Françaço. Maceió, 2022.

ARAÚJO, Vinícius Melo. **Entrevista II. Pesquisa Qualitativa**. [jul. 2022]. Entrevistadora: Amanda Ribas Françaço. Maceió, 2022. As perguntas na íntegra encontram-se no Apêndice A desta monografia.

MELO, Gabriel Accioly Sampaio de. **Entrevista III. Pesquisa Qualitativa**. [jul. 2022]. Entrevistadora: Amanda Ribas Françaço. Maceió, 2022. As perguntas na íntegra encontram-se no Apêndice B desta monografia.

ODA, Bárbara da Costa. **Entrevista IV. Pesquisa Qualitativa**. Pesquisa Qualitativa. [jul. 2022]. Entrevistadora: Amanda Ribas Françaço. Maceió, 2022. As perguntas na íntegra encontram-se no Apêndice B desta monografia.

CARVALHO, Diego Lima de. **Entrevista V. Pesquisa Qualitativa**. [jul. 2022]. Entrevistadora: Amanda Ribas Françaço. Maceió, 2022. As perguntas na íntegra encontram-se no Apêndice B desta monografia.

LIMA, Maria Eduarda Xavier de. **Entrevista VI. Pesquisa Qualitativa**. [jul. 2022]. Entrevistadora: Amanda Ribas Françaço. Maceió, 2022. As perguntas na íntegra encontram-se no Apêndice B desta monografia.

MUNIZ, Eduardo da Silva Lopes. **Entrevista VII. Pesquisa Qualitativa**. [jul. 2022]. Entrevistadora: Amanda Ribas Françaço. Maceió, 2022. As perguntas na íntegra encontram-se no Apêndice B desta monografia.

Apêndice A - Roteiro da Entrevista

- 1) Qual era o perfil do público interno na época?
- 2) Na sua opinião, quais as principais razões que resultaram no engajamento dos voluntários para continuar trabalhando para a organização?
- 3) Como a cultura do guerreiro foi utilizada para atingir os objetivos da organização?
- 4) Quais canais de comunicação eram utilizados no dia a dia da organização? Qual era a função de cada canal e qual era o mais efetivo?
- 5) Na sua opinião, como a cultura organizacional e a comunicação interna influenciaram a execução do trabalho diário dos voluntários?
- 6) No decorrer dos meses e durante a aplicação das estratégias, tiveram que ter mudanças no planejamento? Se sim, quais?
- 7) Quais foram os resultados que você averiguou que a organização obteve a partir das estratégias aplicadas?
- 8) Sobre a rotatividade dos voluntários, o que a Aiesec em Maceió fez para reter os voluntários?

Apêndice B - Roteiro da Entrevista

- 1) No primeiro trimestre da gestão de 2019, o Instagram interno da Aiesec em Maceió foi utilizado como plataforma principal de comunicação interna. Como você avalia seu nível de satisfação com a forma que ela foi utilizada?
- 2) Em 2019, o acesso à conta do Instagram privada do comitê foi liberado aos gerentes da organização. Na sua opinião, de que forma os líderes de time terem acesso a conta do Instagram ajudou na comunicação interna?
- 3) Levando em consideração as estratégias que o diretor de gestão de pessoas planejou para o trimestre, como você avalia a relevância dessas ações na construção e manutenção da cultura organizacional?
- 4) Como você avalia que essas ações auxiliaram na execução das tarefas dos voluntários do comitê?
- 5) Essas ações impactaram nos resultados do primeiro trimestre? De que forma?