

**Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP**

FERNANDA PIRES BICHUETTE E LUANA FRANCISCO FORLENZA

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR**  
Um estudo sobre a AIESEC

Bauru  
2017

FERNANDA PIRES BICHUETTE E LUANA FRANCISCO FORLENZA

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR**

Um estudo sobre a AIESEC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho -  
"UNESP" como exigência parcial para graduação no curso  
de Comunicação Social com habilitação em Relações  
Públicas

Orientadora: Professora Dra. Caroline Kraus Luvizotto

Bauru  
2017

O planejamento nas organizações é de extrema importância para garantir que os resultados sejam atingidos com excelência. Embora existam diversas técnicas de planejamento, todas buscam atingir os objetivos em comum da organização, garantindo que seus membros estejam cientes do planejamento, seu propósito e sua execução. Dentre as técnicas de planejamento, a participativa vem ganhando terreno em organizações e relacionamentos sociais. O terceiro setor apresenta frequentemente funcionários desorientados, que precisam de motivação para buscar satisfação pessoal no trabalho voluntário. Como exemplo, podemos citar a AIESEC, maior organização jovem do mundo. Apenas no Brasil há uma média de 6000 voluntários que trabalham cerca de 20 horas por semana para a organização. No dia-a-dia, a organização percebeu a necessidade da aplicação de práticas participativas para manter seus membros motivados e ativos. Atualmente, os teóricos da "Art of Hosting" trazem diversas técnicas para serem aplicadas, como World Cafe, Pesquisa Apreciativa, dinâmicas de círculo, etc. Além disso, muitas organizações e grupos os usam para aumentar a participação, envolvimento e aprendizado no local de trabalho. Esta pesquisa buscou compreender em que medida as práticas participativas influenciam a motivação das pessoas que praticam o voluntariado, incluindo uma pesquisa com 50% dos líderes de comitês locais da AIESEC no Brasil, para entender como as práticas são aplicadas diariamente e quais as consequências disso nos resultados da organização. Diante disso, houve afirmação, por parte da maioria dos líderes e membros da organização, que práticas participativas aumentam o envolvimento, contribuição, empoderamento e sentimento de dono por aquilo que está sendo planejado. Além disso, os dados comprovam que a partir desses elementos, a motivação no ambiente de trabalho também acaba se tornando maior.

**Palavras-chave:** Participação. Planejamento. Terceiro setor. Motivação. AIESEC.

## ABSTRACT

The planning within organizations is extremely important for it to achieve its results with excellence. There are several planning techniques, however, all aiming for the organization to achieve common goals. Therefore, it is of the utmost importance that all the workers of this organization are aware of the planning, its purpose and its execution. There are countless planning techniques in the world. Among them, participatory techniques have been gaining ground in organizations and social relationships. The third sector often finds employees disoriented and who need motivation to seek satisfaction in voluntary work. We can cite as an example the AIESEC, the largest youth organization in the world. In Brazil alone, there are an average of 6000 volunteer members who work, on average, 20 hours a week for the organization. On a day-to-day basis, the organization realized the need for participatory practices in order to keep its members motivated and active. Currently, the theorists of the "Art of Hosting" bring several techniques to be applied as World Café, Appreciative Research, circle dynamics and etc. In addition, many organizations and groups use them to increase participation, involvement, and learning in the workplace. The research aims to understand the extent to which participatory practices influence the motivation of human beings who practice voluntary work, including a research with 40 leaders of local AIESEC committees in Brazil, to understand how practices are applied on a daily basis and what the consequences of this in the organization's results. Given this, most leaders and members of the organization have affirmed that participatory practices increase the owner's involvement, contribution, empowerment, and sense of what is being planned. In addition, the data prove that from elements, a motivation in the work environment also ends up becoming larger.

**Key words:** Participation. Planning. Third sector. Motivation. AIESEC

## LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO 1: Motivação para fazer parte de uma organização .....	43
GRÁFICO 2: O quão importante a AIESEC é para você? .....	44
GRÁFICO 3: Por que se mantém na organização? .....	45
GRÁFICO 4: Sua entidade tem abertura para novas opiniões e incentiva a realização de novas ideias? .....	45
GRÁFICO 5: Qual(is) prática(s) de planejamento participativo abaixo você conhece? .....	50
GRÁFICO 6: Das práticas de planejamento participativo abaixo, qual(is) você já aplicou no seu comitê? .....	51
GRÁFICO 7: Com qual frequência, nas atividades do comitê, você utiliza práticas participativas ou técnicas diferenciadas de facilitação? .....	51
GRÁFICO 8: Qual a frequência que você acha ideal para a aplicação de práticas participativas ou técnicas diferenciadas de facilitação? .....	52
GRÁFICO 9: Em qual dessas práticas você: .....	53
GRÁFICO 10: Em sua opinião, existe maior envolvimento da membresia nesses momentos? ...	53
GRÁFICO 11: A pós a aplicação dessas práticas, é perceptível a mudança de comportamento/motivação nos membros? .....	54
GRÁFICO 12: Em quais momentos você costuma ter mais abertura para a aplicação de tais práticas? .....	55
GRÁFICO 13: Qual(is) prática(s) de planejamento – técnicas participativas você conhece? .....	57
GRÁFICO 14: Em qual dessas práticas você: .....	57
GRÁFICO 15: Das práticas de planejamento e práticas participativas abaixo, qual(is) você já participou no seu comitê? .....	58
GRÁFICO 16: Com qual frequência, nas atividades do comitê, você participa de dinâmicas participativas? .....	59
GRÁFICO 17: Em quais momentos você costuma participar de tais práticas? .....	59
GRÁFICO 18: Após a aplicação dessas práticas, você percebe uma mudança no seu comportamento/motivação? .....	60

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1: Comparação entre os planejamentos: estratégico, tático e operacional.....	5
QUADRO 2: Características conceituais do terceiro setor, segundo alguns autores científicos...16	
QUADRO 3: As principais categorias do Terceiro Setor no Brasil .....	21
QUADRO 4: Classificação de Empowerment nas organizações .....	28
QUADRO 5: Comitês da AIESEC no Brasil.....	37
QUADRO 6: Pesquisa de clima da AIESEC no Brasil – 2016.1 .....	41
QUADRO 7: Motivos de satisfação dos membros da AIESEC no Brasil.....	46
QUADRO 8: Motivos de insatisfação dos membros da AIESEC no Brasil.....	47
QUADRO 9: Pesquisa aplicada com os presidentes das entidades locais.....	49
QUADRO 10: Pesquisa aplicada com os membros da AIESEC no Brasil .....	56

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PLANEJAMENTO E PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO .....</b>	<b>4</b>
2.1. Conceito de planejamento.....	4
2.2. Tipos de planejamento.....	5
2.3. Planejamento participativo.....	7
2.4. Técnicas de planejamento participativo.....	9
2.4.1. Art of hosting.....	9
2.4.2. Dinâmicas de círculo.....	10
2.4.3. World Café.....	11
2.4.4. Pro Action Café.....	12
2.4.5. Investigação apreciativa.....	12
2.5. Gestão participativa.....	13
<b>3. TERCEIRO SETOR, VOLUNTARIADO E COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
3.1. Conceito de terceiro setor.....	15
3.2. Origens do terceiro setor.....	18
3.3. O terceiro setor no Brasil.....	19
3.4. Voluntariado.....	22
3.5. A comunicação em organizações do terceiro setor.....	24
<b>4. EMPODERAMENTO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>27</b>
4.1. Empoderamento.....	27
4.2. Motivação.....	30
4.3. Teorias motivacionais.....	32
<b>5. AIESEC.....</b>	<b>35</b>
5.1. AIESEC no Brasil.....	36
5.2. Jovens Talentos.....	38
5.3. Talentos Globais.....	38
5.4. Cidadão Global.....	39
5.5. Cidadão Global.....	39
<b>6. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA AIESEC.....</b>	<b>40</b>

6.1. Pesquisa de clima da AIESEC no Brasil - 2016.1 .....	40
6.2. Presidentes das entidades locais.....	49
6.3. Membros das entidades locais .....	55
6.4. Análise .....	60
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>9. ANEXO .....</b>	<b>72</b>



## INTRODUÇÃO

Os cenários de crise de financiamento, aumento crescente da dívida interna e externa e outros fatores financeiros tornam a economia brasileira cada vez mais instável, enquanto as demandas sociais, principalmente nas áreas do trabalho, educação e de assistência social tem apresentado gradativo aumento. Diante desse cenário, o Terceiro Setor, desde o seu surgimento, é visto como uma ferramenta de assistencialismo e suporte à sociedade em problemas em que o Primeiro e Segundo setor não conseguem suprir. "Por terceiro setor entenda-se aqui a sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado" (RODRIGUES, 1998, p. 31).

Por se tratarem de organizações que ainda fazem parte de um setor que não possui uma conceituação clara e definida, o terceiro setor pode ser classificado como composto por organizações que unem os benefícios coletivos (bem como o primeiro setor) e são de natureza privada (como o segundo setor, com a diferença de que, neste caso, as organizações não buscam obter lucro). São, de forma geral, iniciativas de participação cidadã que, através do trabalho voluntário, buscam a transformação da sociedade (SILVA; AGUIAR, 2001). No Brasil, são consideradas organizações do terceiro setor: igrejas e instituições religiosas, organizações não governamentais e movimentos sociais, empreendimentos sem fins lucrativos e fundações empresariais. O voluntário cumpre, nesse ambiente, o papel de um cidadão consciente ao doar o seu tempo para caridade, se preocupando com a justiça social.

Em 2002 foi publicado o relatório sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), definindo 276 mil organizações dessa natureza no Brasil. O cenário do país apresenta uma maior concentração de organizações do terceiro setor no Sudeste, mais especificamente São Paulo e Minas Gerais com organizações de pequeno porte, sem funcionários assalariados que desenvolvem atividades de ensino ou cuidados com grupos socialmente vulneráveis (ALBUQUERQUE, 2006)

Diante desse cenário, a gestão participativa é uma ferramenta para as organizações do terceiro setor como forma de promoção da cidadania, estimulando a participação das pessoas em busca da transformação da sua realidade. A participação traz maior satisfação, maior identidade, redução de alienação e um modo mais democrático de administrar que,

uma vez aplicada dentro de uma organização de maneira plena, correta e transparente, promoverá o consenso, a harmonia, a cooperação, além de

otimizar a produtividade, a qualidade e a eficácia, fatores que, se acredita, preponderantes para a sobrevivência da organização" (NOGUEIRA; BIZARRA; TASSIGNY, 2014, p. 129).

Hoje, a participação dos cidadãos em organizações do terceiro setor é essencial na construção de um novo padrão de relação entre Estado e Sociedade, visto que a prática voluntária fomentam a cidadania através do trabalho em equipe dentro de um movimento social. Uma organização que adota um modelo de gestão participativa possui líderes que são agentes dentro do processo participativo e permitem a criação de oportunidades para que as pessoas atuem ativamente no processo de decisão de questões que as afetarão diretamente. Vidal et al. (2004, p.8) defendem que “a gerência participativa é facilitadora da integração entre os voluntários e do envolvimento e comprometimento dos mesmos com as causas humanitárias que defendem”.

Assim, a liberdade de ação é essencial para manter os voluntários de organizações do terceiro setor ativos, e é responsável por gerar um sentimento de participação e solidariedade. Outra ferramenta utilizada por essas organizações são a aplicação de técnicas motivacionais e garantir o empoderamento entre os membros.

Empoderar significa dar mais liberdade, autoridade e autonomia com comprometimento e responsabilidade em processos decisórios nas organizações. São quatro as bases principais presentes no empoderamento dentro das organizações: dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidades à níveis organizacionais; motivação, incentivando os membros continuamente; desenvolvimento através de recursos e capacitações; e fomento da liderança.

Esta é então uma ferramenta utilizada para potencializar os benefícios de uma gestão participativa em um ambiente organizacional diferenciado. Ao tratarmos de voluntários que dedicam o seu tempo por uma causa em que acreditam, é de extrema importância criar um ambiente em que esses membros se sintam pertencentes e motivados por trabalharem para um propósito em comum. Diante desse cenário, percebe-se cada vez mais uma busca por teorias motivacionais e formas de empoderamento para serem aplicadas na gestão participativa de organizações do terceiro setor.

O estudo de caso do presente trabalho se deu através de uma organização que abrange todas as características presentes na pesquisa bibliográfica. A AIESEC é considerada pela UNESCO como a maior organização sem fins lucrativos formada por jovens, e apresenta em sua cultura organizacional uma forte inclinação para aplicação de técnicas participativas, empoderamento e motivação para manter seus mais de 70 mil voluntários ao redor do mundo

ativos em busca do atingimento da paz mundial e preenchimento das potencialidades humanas através do desenvolvimento de experiências de liderança jovem.

A despeito disso, elaborou-se o presente trabalho, com o objetivo geral de refletir sobre a importância do planejamento participativo em organizações do terceiro setor. Os objetivos específicos desta pesquisa são: (i) compreender o conceito de planejamento participativo; (ii) definir terceiro setor e situar a sua relação com a área da comunicação; e (iii) estimar a importância do planejamento participativo em organizações do terceiro setor, a partir de um estudo da AIESEC.

Para a realização do estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais assuntos relacionados aos objetivos e um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva. O universo dessa pesquisa contempla os membros e o corpo superior nacional, formado pelos presidentes das entidades locais da AIESEC no Brasil. As técnicas utilizadas foram as entrevistas realizadas por meio de questionário semi-estruturado. Foram colhidas respostas de 48 membros e 23 presidentes locais nos questionários aplicados pelas autoras, além da amostra de mais de 2200 membros da AIESEC no Brasil em questionário aplicado pela diretoria nacional de Gestão de Talentos.

O presente trabalho foi dividido em cinco seções, além da introdução, conclusão e referências. Na primeira, apresentou-se a base teórica sobre planejamento, aprofundando na definição de planejamento participativo e suas técnicas; na segunda, caracteriza-se o terceiro setor e sua relação com a área da comunicação; na terceira, constam teorizações sobre empoderamento e motivação dentro das organizações como forma de entender a importância da aplicação de teorias motivacionais; na quarta pode-se conhecer mais sobre a AIESEC, organização que embasou o estudo deste trabalho; na quinta é apresentada a análise dos resultados da pesquisa.

## **2. PLANEJAMENTO E PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO**

### **2.1. Conceito de planejamento**

É preciso reconhecer, segundo Chiavenato (2000), que vivemos em uma sociedade cada vez mais complexa, conectada e interativa e, dentro das organizações, a execução de resultados esperados requer uma forte sinergia entre todos os setores da mesma. Assim, a partir do momento em que as organizações alcançam certo tamanho e complexidade e conseqüentemente seu modelo de gestão é precário ou inexistente, surge a necessidade da utilização das abordagens contidas nas teorias gerais da administração, que permite oferecer aos executivos e gestores das organizações os modelos e as estratégias adequadas para a solução de seus problemas empresariais. Entre estas abordagens se encontra a aplicação do planejamento.

Para Chiavenato (2004)

o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos (CHIAVENATO, 2004 apud SILVA; LEON, 2013, p. 3)

Maximiano (1995) afirma que, no que diz respeito ao planejamento, este compreende os fatores de tempo, incerteza e processos de tomada de decisão. O seu conceito está ligado ao processo de interpretação dos objetivos organizacionais a serem alcançados e os meios mais eficazes para alcançá-los, levando em consideração a situação atual da organização e o caminho a ser percorrido para uma situação desejada dentro de um intervalo de tempo definido posteriormente. As decisões tomadas no momento do planejamento afetarão o futuro da organização.

Considerando que o Planejamento é uma ferramenta de gestão empresarial, Orlickas (2010, p.37) destaca que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”.

Matus (1996) afirma que se faz necessário entender o planejamento como a articulação constante e incessante da estratégia e da tática que guia nossa ação no dia-a-dia. O planejamento não está relacionado somente com o presente, mas principalmente com o futuro, uma vez que as decisões tomadas no processo de planejamento tem uma visão de médio e/ou longo prazo para a organização. Albuquerque (2006) traz o conceito de planejamento a partir de um processo de

definição previa do proposito e objetivos da organização como forma de conseguir prever suas atividades e recursos necessários para atingi-los.

O processo de planejamento é, dentro das organizações, considerado como tão importante quanto o processo produtivo, visto que é a partir dele que se resulta no pensamento dos membros sobre os acontecimentos passados, presentes e futuros. Nesta perspectiva, Lacombe (2009, p.28) afirma que “planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível”.

O planejamento não se trata de qualquer processo de decisão, mas de um "processo ordenado e sistemático de decisão, o que lhe confere uma conotação técnica e racional de formulação e suporte para as escolhas da sociedade (...) construindo uma síntese técnico-política" (BUARQUE, 2008, p.36) ou um procedimento dinâmico que objetiva a antecipação de mudanças através da indicação de diferentes estratégias.

## 2.2. Tipos de planejamento

Dentre as funções básicas de relações publicas definidas durante o IV Congresso Mundial de Relações Publicas de 1967 estão: assessoria, pesquisa, planejamento, execução (comunicação) e avaliação. (KUNSCH, 1986). O planejamento pode ser qualificado pelo meio de seus tipos: estratégico, tático e operacional, podendo conter atividades de curto, médio ou longo prazo em uma maior ou menor amplitude de ação que apresentam maiores ou menores riscos, além de serem considerados os procedimentos adotados durante a aplicação e os resultados esperados pela organização.

O planejamento frequentemente designado conforme seus tipos: estratégico (ou corporativo), tático (ou de divisão) e operacional (ou de unidades de negócios), variando em função de prazos (mais longos ou mais curtos), amplitude (mais ampla ou mais restrita), aprofundamentos e riscos (maiores ou menores), procedimentos adotados e resultados esperados. (Kunsch, 2003, 2007).

No quadro a seguir, pode-se visualizar a comparação entre estes três tipos de planejamento:

**Quadro 1 - Comparação entre os planejamentos: estratégico, tático e operacional.**

<b>Tipo de Planejamento</b>	<b>Características Básicas</b>
<b>Planejamento Estratégico</b>	Processo gerencial, que permite ao administrador efetuar o

	<p>norteamento da organização no sentido de permitir otimizar a relação entre a organização e o ambiente em que está inserida. São tomadas as decisões estratégicas, que decorrem de informações não programadas, de ampla perspectiva, antecipatórias e não rotineiras, para auxílio à administração estratégica que, normalmente, desenvolve metas globais, estratégias, políticas e objetivos, dentro do planejamento estratégico da organização. Além disso, monitora o desempenho estratégico e o norteamento, nos diversos ambientes – político, econômico e competitivo – que cercam a organização. As atividades de planejamento são longo prazo, em que o objetivo é compatibilizar mudanças no ambiente externo com as capacidades existentes na organização. Embora o grau de detalhamento seja menor, as informações devem ter um maior nível agregado para que sirvam de apoio às tomadas de decisões estratégicas.</p>
<b>Planejamento Tático</b>	<p>Objetiva otimizar apenas uma determinada área da organização, agregando informações de apenas uma área de resultado e não de toda a organização. As informações que servirão para o planejamento tático envolvem informações não programadas, concentrando-se em um nível médio de decisão, pois desenvolvem planos de curto e médio prazo. Durante o planejamento tático, são efetuadas programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, bem como a distribuição de recursos e monitoramento dessas subunidades.</p>
<b>Planejamento Operacional</b>	<p>Constitui-se na formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas na organização. As decisões operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento, através de planos organizacionais de curto prazo. Nesse nível, é implantado o plano de ação da organização, de forma a contemplar o custo/benefício para a organização. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização.</p>

Fonte: Porto (2006, p. 2-3)

Planejamento Estratégico, de acordo com Munhoz (1993), é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. Kotler e Armstrong (2007) delimitam a estruturação do planejamento estratégico em sete passos, sendo eles: definição de missão, visão e valores da organização; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise do ambiente interno (forças e fraquezas); concepção de metas e serviços; formulação de estratégia; implementação; feedback e controle.

O planejamento participativo entra como uma ferramenta de gestão democrática elaborado para instituições, grupos e movimentos que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir ou sobreviver, mas contribuir para a construção e desenvolvimento

da realidade social, onde não apenas o planejamento, mas também a execução e avaliação dos resultados são compartilhados. Visto que um dos itens de mais destaque no planejamento é o estabelecimento de objetivos e metas (KOETZ, 2009), os métodos de planejamento participativo vêm sendo cada vez mais utilizados para melhorar o desenvolvimento e a produtividade, explorando a capacidade cognitiva na prática de todos os envolvidos, além de engajamento e encorajamento para a busca de um determinado objetivo em comum.

### **2.3. Planejamento participativo**

Castro (1989) caracteriza o planejamento participativo como um procedimento composto por três elementos inter-relacionados: “a natureza do que se quer, a teoria que sustenta a definição do caminho e os mecanismos e instrumentos que serão utilizados.” (CASTRO, 1989, p.25). A metodologia participativa evoca aquilo que Gandin (2001) definiu como sendo o terceiro e mais alto nível de participação:

A construção em conjunto acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente de diferenças menores e fundamentado na igualdade real entre elas. Aí se pode construir um processo de planejamento em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas idéias, seus ideais, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado. (GANDIN, 2001, p. 89)

Gomes et al (2001) fazem parte de um grupo de autores que compartilham a visão de que a participação tem como finalidade transformar o comportamento das pessoas e a relação de poder existentes dentro da organização. Participar, neste caso, é tomar parte das decisões e ter parte dos resultados.

Bordenave (1995) apud Souza (2009) classifica a participação de forma geral em: imposta, voluntária, manipulada e concedida. A imposta obriga o indivíduo a participar de certas atividades que são consideradas como indispensáveis para a sociedade ou grupo, citando como exemplo o voto obrigatório; a voluntária é uma participação criada e definida pelos próprios participantes do grupo, que definem seus objetivos e métodos de trabalho dentro da organização, como pode-se encontrar dentro de sindicatos, cooperativa, entre outros; por último, a concedida é uma forma de participação bastante presente no dia-a-dia social pós-redemocratização.

A participação coletiva dentro de ambientes de tomada de decisão e planejamento é de extrema relevância, podendo ser interpretada como uma estratégia de promoção da cidadania

através da criação de um espaço de fomentação de debates sociais e econômicos. Concluindo esse pensamento, Gandin (2001) traz que o Planejamento Participativo não tem como diferencial a participação das pessoas no processo, visto que isto está presente em quase todos os outros processos de planejamento, mas é na verdade uma “tendência dentro do campo de propostas de ferramentas para intervir na realidade” (GANDIN, 2001, p. 82)

Ainda segundo Gandin (2011), esse planejamento intercede na realidade uma vez que busca sua transformação por meio da participação dos envolvidos em busca de resultados sociais comuns. Ele se tornaria essencial “na construção não apenas do ‘como’ ou do ‘com o que’ fazer, mas também do ‘o que’ e do ‘para que’ fazer” (GANDIN, 2011, p. 88). Para complementar esse pensamento, Filho et al (2014) busca exemplificar a aplicação de técnicas participativa nas organizações.

São exemplos de organismos que se valem desta modalidade de planejamento os departamentos e organismos governamentais que não sejam meramente operacionais, as associações e movimentos da sociedade civil, as instituições de ensino, ordens e grupos religiosos, entidades cujo fim principal seja manter-se no mercado e contribuir para a construção da sociedade, bem como empresas que desejam transformar-se em comunitárias com a participação de todos os seus membros. Para que o processo ocorra da maneira prevista, de modo a consolidar decisões e materializar resultados, os envolvidos devem se comprometer e atuar conforme o que foi planejado. (FILHO et al., 2014, p. 3)

Dessa forma, quanto mais pessoas participarem do processo, maior a diversidade de ideias, sugestões e experiências compartilhadas. Além disso, são mais pessoas para colocar em prática tudo o que foi idealizado de acordo com seus conhecimentos específicos. Assim, é de suma importância a participação ativa dos envolvidos. Concluindo esse pensamento, os mesmos autores afirmam que

Diante da grande variedade de concepções envolvidas durante um planejamento, é preciso que os moderadores (e também os envolvidos) estejam alertas e tomem alguns cuidados com a questão do “poder”, o qual pode adquirir um enfoque maior do que a escolha dos métodos. Isto não é viável, tendo em vista que um dos pontos mais positivos do Planejamento Participativo é o acolhimento e a importância de muitas opiniões sobre o mesmo tema. As pessoas envolvidas apresentam ideias diferentes sobre a situação almejada e como atingi-la. Todas devem ter a oportunidade de se expressar, para que assim, o grupo chegue a um acordo e a diferentes olhares sobre os temas que possam ser tratados. Com isso, além de permitir a ampliação da capacidade de ação, o planejamento diminui os custos e permite um trabalho com mais qualidade. (FILHO, et al, 2014, p.115)

Nardini (2007) julga a participação relevante nos processos de planejamento, uma vez que faz acontecer mudança na perspectiva dos planejadores - que, agora, são facilitadores -, além do aumento do engajamento uma vez que, com a participação, pessoas se envolvem muito mais



com o resultado final. Autores como Brose (2001) e Gomes et al (2001) defendem a perspectiva da participação como agente transformadora de comportamentos e de poderes existentes dentro de uma organização. Brose (2001) defende que o poder seria o centro da participação, onde os instrumentos participativos têm a função principal de auxílio na estruturação dessas disputas para torná-las transparentes enquanto Gomes et al (2001) traz uma visão semelhante, definindo a participação como divisão de poder no processo decisório, compartilhando não somente o planejamento, mas também a execução e avaliação dos resultados, tratando a participação como um meio de se gerar mudanças estratégicas. Complementando esse pensamento, Abegão, Campos e Delamaro (2002) afirmam que

Planejar de forma participativa (...) significa: dar voz às pessoas que estão diretamente envolvidas na situação-problema na qual se pretende intervir, sejam as que sofrem as suas consequências ou as que dela tiram proveito. Desenvolver um conhecimento comum sobre a situação, que integre não só os saberes dos especialistas, mas também os das pessoas comuns. Eleger alternativas, formular estratégias e tomar decisões em conjunto. É desejável que esta estrutura de decisão coletiva seja mantida durante todo o desenvolvimento do projeto. (ABEGÃO; CAMPOS; DELAMARO, 2002, p. 21)

Esses autores ainda concluíram que a aplicação de um planejamento participativo tem como contribuições a construção de um projeto mais consciente e realista, que se encontra de acordo com as necessidades e expectativas do público-alvo; transparente com relação a propósitos e condução do projeto; que consegue integrar os diferentes atores sociais dentro da construção de alternativas diante de uma situação-problema; com maior compromisso e probabilidade de sucesso.

## **2.4. Técnicas de planejamento participativo**

São diversas as metodologias voltadas para a obtenção de diagnósticos da situação presente e planejamento de intervenções de forma participativa, ou seja, procurando integrar os conhecimentos e experiências de vários indivíduos, grupos e instituições.

### **2.4.1. Art of Hosting**

O Art of Hosting (ou Arte de Anfitriar) é "uma forma muito eficaz de aproveitar a sabedoria coletiva e a capacidade de auto-organização de grupos de qualquer tamanho" (ART OF HOSTING, 2016). Partindo do pressuposto de que a combinação de um conjunto de processos

conversacionais levam pessoas a agirem e lidarem com desafios. A teoria parte da premissa de que pessoas utilizam sua energia e oferecem seus recursos para o que mais importa para elas.

A principal ação contida dentro dessas metodologias é a conversa como objetivo de gerar comprometimento e bons resultados. Dentre os métodos de colaboração, estão: Circulo, Café Global (World Cafe), Investigação Apreciativa, Tecnologia do Espaço Aberto (Open Space), Café Pró-Ativo (ProAction Cafe), contação de histórias (storytelling) e muito mais. Para todos os métodos, nota-se a importância do processo e não só do resultado. O envolvimento e aprendizado do grupo durante a interação são pontos de preocupação para os anfitriões do Art of Hosting.

#### **2.4.2. Dinâmicas de Círculo**

Esse método se baseia na formação de um círculo no momento de discussão ou tomada de decisão. Normalmente, é utilizado no começo ou final de momentos em grupo, de modo que os participantes consigam se enxergar e se sentir familiarizados uns com os outros. Normalmente, as práticas do Art of Hosting são começados e terminados com o círculos, uma vez que esse método "pode ser especialmente útil para começar a se familiarizar uns com os outros e com o assunto em questão ou, como um meio para a reflexão profunda ou, tomada de decisão em consenso" (ART OF HOSTING, 2016). Os componentes do círculo podem ser definidos em: interação, boas vindas/ponto de início, check in, ajustes e acordos, três princípios, três práticas, guardiões do processo e check out.

O momento de interação é responsável por moldar o círculo, determinar quanto tempo a dinâmica vai durar e quais os resultados esperados com ela; passando para as boas vindas/ponto de início, onde todos os participantes precisam estar na mesma sintonia. Também é importante manter um objeto que simbolize o centro do círculo; o check in ajuda as pessoas a entrarem em um estado de espírito novo, lembrando seu compromisso com a interação do círculo, garantindo que as pessoas estão realmente presentes; os ajustes e acordos permitem que todos tenham momentos de troca profunda, respeitando a diversidade e pontos de vista, além de compartilharem, entre si, o bem estar do grupo.

Como exemplo de acordo, pode-se citar o sigilo em relação às histórias contadas; os três princípios do círculo baseiam-se em: 1. Liderança é papel de todos os membros do círculo, 2. A responsabilidade pela qualidade da experiência é de todos e 3. A confiança está no todo; as três práticas são: 1. Falar com intenção, 2. ouvir com intenção e 3. tender ao bem-estar do círculo; os

guardiões do processo são ferramentas essenciais para a organização do círculo, dando o ritmo da discussão. Nela, os elementos presentes são a fala sem interrupção, a conversa e a reflexão; por fim, o check out é o componente importante para que haja compartilhamento sobre o que aprenderam e o que ainda permanece em mente e coração. O círculo então é fechado, trazendo a oportunidade de reflexão sobre tudo o que aconteceu (ART OF HOSTING, 2016).

### **2.4.3. World Cafe**

Brown (2005, p. 14) define o World Café como "um processo bom e simples para reunir pessoas em torno de questões que são importantes". Seu fundamento é de que as pessoas têm a capacidade de trabalhar juntas independente de quem elas sejam, tirando o nosso foco dos métodos populares que são usados para pré-identificar e pré-julgar pessoas e valorizando a diversidade.

O seu formato é adaptável a muitas circunstâncias e fomenta o diálogo colaborativo, compromisso ativo e possibilidades construtivas para ação. Na construção de um World Café, se faz necessário um propósito claro e finalidade com a reunião de pessoas dentro de um espaço receptivo e hospitaleiro que é explorado a partir de perguntas relevantes. Um Café pode abordar uma única ou diversas questões através da conexão de perspectivas diversificadas com a contribuição de todos os participantes.

O método requer que quatro ou cinco pessoas sejam acomodadas em pequenas mesas estilo Café (ou em grupos de conversação) para realizarem rodadas de diálogos de aproximadamente 20 a 30 minutos cada. Sempre com um responsável pela mesa (ou anfitrião) que seja fixo, após cada rodada de diálogo os grupos se alternam e os participantes levam ideias-chave, temas e perguntas para suas novas conversas.

No processo do World Café, as pessoas geralmente se movem de mesa para mesa. Mas é muito mais do que movimento físico. À medida que nos movemos, deixamos nossos papéis para trás, nossos preconceitos, nossa certeza. "Cada vez que nos movemos na direção de uma nova mesa, perdemos mais de nós mesmos e nos tornamos maiores - agora representamos uma conversação que aconteceu entre várias pessoas." (BROWN, 2005, p. 16). Após a última rodada de diálogo, os participantes retornam às suas mesas iniciais para sintetizar suas descobertas e aprofundar a investigação para, no final, compartilharem suas descobertas e insights em uma conversação com todo o grupo.

#### **2.4.4. ProAction Cafe**

O ProAction Café consiste em uma metodologia para conversas criativas e inovadoras que visa potencializar projetos que estejam em andamentos ou prestes a ser viabilizados. Nele, os participantes são convidados a compartilhar suas questões (de acordo com projetos, ideias em construção, etc) e pegar inputs de outras pessoas, buscando transformar ideias em ações.

Fenton (2016, p. 1) determina que “a aplicação da metodologia consiste em: boas vindas e círculo de check in, anúncio dos tópicos, explicação do processo, três rodas de conversa, círculo de fechamento.”. Na primeira etapa acontece a recepção dos participantes e um espaço para que eles se conheçam informalmente, seguidos por uma formação em círculo para o início da metodologia, em um momento de silêncio para concentração; o anúncio dos tópicos consiste, os participantes são convidados a se dirigirem às mesas (como na formação do World Café) e compartilhem suas questões. Em cada mesa deve haver uma pessoa com uma questão a ser debatida; as rodas de conversa devem ter formado de um processo de consultoria dos participantes e, na terceira roda, as questões devem ser consolidadas de forma que os aprendizados sejam transformados em ação; o círculo de fechamento representa a conclusão com feedbacks dos participantes e compartilhamento sobre as rodas de conversa.

#### **2.4.5. Investigação Apreciativa**

A Investigação Apreciativa segundo Cooperrider, David L. e Whitney (2006) é um método verdadeiramente revolucionário de mudança de gerenciamento e enfatiza a investigação dos pontos fortes, ao invés de ter como foco exclusivamente a detecção dos pontos fracos em uma empresa. Ela propõe o gerenciamento de mudanças por meio da busca do que há de melhor, do que dá vida a um sistema em seu estado mais eficaz e capaz, em termos econômicos, sociais, ecológicos e humanos (RIBEIRO et al., 2009). O autor apresenta o seu formato através de um ciclo chamado de Ciclo dos 4 Ds. As fases desse ciclo são denominadas Discovery, Dream, Design, Destiny ou, em tradução livre, Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino.

Para Cooperrider e Whitney (2006), o Ciclo dos 4Ds varia de acordo com o processo da aplicação da técnica, podendo ser rápido e informal como uma conversa com amigos ou formal, envolvendo todos os grupos de interesse de uma organização. Seguindo nesse mesmo pensamento, Filho et al (2013) definem que

A primeira fase do ciclo, a descoberta, engloba todas as pessoas envolvidas com a organização ou comunidade para um diálogo profundo. Essas conversas, com

base em entrevistas, abordam forças, recursos e capacidades. Na segundo fase, o sonho, há uma mobilização das pessoas, com base em atividades que permitam visualizar possibilidades audaciosas para o futuro. A terceira fase, o planejamento, trabalha em torno da criação de proposições, por meio do diálogo. As propostas que surgem irão gerar sugestões de projetos que orientarão a organização futura. Na quarta e última fase, o destino, formam-se equipes que irão realizar os trabalhos oportunos para a concretização do sonho, oriundo da terceira fase e criações para o futuro. (FILHO et al, 2013, p. 187-188)

Na prática, as propostas essencialmente colaborativas utilizam de ferramentas para identificar, compreender e dar vida às forças inerentes de cada organização através de perguntas que fortalecem o potencial positivo do grupo.

## **2.5. Gestão participativa**

A gestão participativa, segundo Predebon e Sousa (s.d., p. 1), "vai surgir no cenário da Administração como uma das estratégias das empresas para envolverem seus colaboradores no processo de produção". Os autores ainda trazem que essa gestão acontece, dependendo da forma como se administra, nas formas: consultiva, grupal ou representativa. Figueiredo e Caggiano (1997) definem que

Gerir é, em sua essência, tomar decisões. Estilo de gestão é o modo como a autoridade será distribuída e, conseqüentemente, como será exercido o controle, considerando que a responsabilidade é intrínseca ao poder assumido; podem-se encontrar diferentes estilos de gestão: participativa, centralizada, estatizada. (Figueiredo; Caggiano, 1997 apud PEREIRA; LEITE, 2007, p. 35)

Para Maximiano (2000), essa forma de gestão valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões dentro das organizações, sob os mais diversos aspectos e assuntos. Para o autor, essa definição tem diversas implicações:

Participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Os paradigmas tradicionais mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização; a alienação desperdiça o potencial intelectual das pessoas; a participação aproveita esse potencial, contribuindo para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas; aprimorando a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aprimorar a competitividade das organizações.” (MAXIMIANO, 2000 p. 458)

Como modelo de gestão, a participação tem ênfase nas pessoas que fazem parte daquele ambiente, uma vez que provoca e incentiva a participação de todos no processo de planejar e administrar, potencializando as competências individuais para o crescimento da organização.

Dessa forma, esse novo modelo de gestão consegue alinhar objetivos pessoais e profissionais, garantindo pessoas mais envolvidas e comprometidas com os resultados, se tornando o fator principal para o sucesso dos objetivos organizacionais.

### **3. TERCEIRO SETOR, VOLUNTARIADO E COMUNICAÇÃO**

Diante de inúmeras técnicas de planejamento e o reconhecimento de sua importância para a visualização e implementação de ações, pode-se citar diversas organizações que utilizam de um planejamento para atingir suas metas e objetivos finais. Dentre essas organizações, encontram-se as localizadas no Terceiro Setor.

#### **3.1. Conceito de Terceiro Setor**

Definir Terceiro Setor, a partir da visão de Abreu (2010) pode parecer simples a primeira vista, mas carrega uma resposta de caráter muito mais complexo. O conceito de Terceiro Setor abrange um campo de classificações e delimitações dentro desse universo abstrato e concreto. Abreu (2010) apud Montana e Charnov (1999) contextualiza historicamente o termo, que, de procedência estadunidense, foi cunhado para descrever um setor “invisível”, privado mas sem fins lucrativos.

O terceiro setor, segundo Fernandes

[...] 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 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. 27)

Esse setor se distingue do primeiro e segundo setor (Estado e mercado) por estar dentro de um espaço de atuação não governamental e não ser subordinado às leis da lucratividade. De maneira geral, esse setor se estabelece num segmento importante, na esfera de atuação civil, para dar suporte às necessidades básicas da população, mesmo que envolvendo o poder público e privado através de parcerias. Peruzzo (2009) traz a reflexão de que, ao mesmo tempo em que o terceiro setor trata de grandes problemas nacionais, por outro se discute o tamanho do incentivo que é gerado perante essas iniciativas que existem para abranger necessidades que são, originalmente, responsabilidades do Estado ou empresas dentro de suas áreas de competência.

Em busca de uma forma de construir uma sociedade mais justa e harmônica, diversas entidades, institutos e fundações dedicam seus recursos, sejam eles humanos e/ou materiais, para a realização de práticas de atividades relativas às necessidades de determinados grupos, que podem estar dentro de um âmbito social, educacional ou político.

Em Hudson, (2004) tem-se que

[...] o Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais e não econômicos. A essência desse empreendimento envolve instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias, criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que elas mesmas possam tomar providências nesse sentido (HUDSON, 2004, p.3)

O terceiro setor, de acordo com Ioschpe et al. (2000) apud Nogueira et al (s.d.) é um conceito utilizado no Brasil para "designar o conjunto composto de organizações sem fins lucrativos, cujo papel principal é a participação voluntária, fora do âmbito governamental, que dão suporte às práticas da caridade, da filantropia e do mecenato, voltadas para a garantia do direito de cidadania da sociedade.

A tabela a seguir apresenta algumas características conceituais do terceiro setor:

**Quadro 2: Características conceituais do terceiro setor, segundo alguns autores científicos**

<b>Pesquisadores</b>	<b>Conceitos</b>
<b>Fernandes (1994); Fisher e Falconer (1998)</b>	O termo terceiro setor é caracterizado como organizações que atuam no domínio social
<b>Falconer (1999); Coelho (2000)</b>	Segundo esses autores, Rubem César Fernandes e Leilah Landim são os pioneiros do uso da expressão terceiro setor
<b>Landim e Beres (1999)</b>	Crítica a funcionalidade que pretendem atribuir ao terceiro setor, na idéia de substituir o Estado no enfrentamento das questões sociais.
<b>Pinho (2001); Tenório (2001)</b>	O terceiro setor é auxiliado e auxilia os outros dois setores, mantendo o equilíbrio entre as funções do Estado
<b>Ioschpe (2000); Hudson (1999); Tenório (2001); Teodósio (2002); Fernandes (1997); Smith (1991); Costa Júnior (1998)</b>	O terceiro setor é voltado para a garantia do direito de cidadania da sociedade.
<b>Salamon (1994)</b>	O terceiro setor designa apenas as organizações formais.
<b>Fernandes (1994); Teodósio (2001); Melo et al. (2003); Carvalho (1997); Costa Júnior (1998)</b>	O terceiro setor designa também as atividades informais, individuais, não estruturadas
<b>Costa Júnior (1998); Carrion (2000);</b>	Uma das características do terceiro setor é sua



<b>Montaño (2002); Billis (1993)</b>	extrema heterogeneidade. Seus conceitos são amplos, imprecisos e algumas vezes contraditórios
<b>Smith (1991); Billis (1993)</b>	Defendem a inclusão do setor doméstico, das relações domésticas entre os setores da sociedade que provêm o bem-estar.
<b>Evers (1995)</b>	O terceiro setor seria mais uma área intermediária do que, propriamente, um setor definido.
<b>Paula (1997); Montaño (2002)</b>	Terceiro setor e organizações não governamentais são neologismos surgidos na esteira do processo de expansão da lógica neoliberal de condução dos Governos das economias capitalistas centrais.

Fonte: Nogueira et al (2007, p.3)

O Manual sobre as instituições sem fins lucrativos no sistema de contas nacionais (Handbook of nonprofit institutions of national accounts), elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas em conjunto com a Universidade de Johns Hopkins em 2002, adotou os seguintes critérios e características para definir as entidades que compõem o terceiro setor: estrutura, devendo estar organizadas formalmente, com estrutura interna e estabilidade relativa de objetivos formais, distinguindo sócios de não sócios; provadas, estando separadas institucionalmente do governo; autônomas, com capacidade de gestão própria sem nenhum tipo de controle externo; não distribuidoras de lucro, a partir do §1º, artigo 1º da Lei 9.790/99 para o Terceiro Setor como composto por Organização da Sociedade Civil; e voluntárias, com alto grau de participação cidadã ou do voluntariado, sendo livremente constituídas por qualquer grupo de pessoas.

Manãs e Medeiros (2012) afirmam que

o terceiro setor assume um sério compromisso no combate à marginalização social quando expande suas responsabilidades para a geração de emprego e renda, capacitação das pessoas para explorarem atividades próprias e também amparo e apoio a pessoas e famílias necessitadas. A responsabilidade do terceiro setor não se restringe apenas a um contexto social mas também econômico à proporção que gera emprego e renda para as pessoas carentes, também capacitando-as para que exerçam atividades próprias. (MANAS; MEDEIROS, 2012, p. 24)

Embora reconhecendo não se tratar de um bloco homogêneo (PERUZZO, 2007), esse setor tem como objetivo final provocar mudanças que amenizem e, preferencialmente, acabem com as desigualdades e priorizem o desenvolvimento humano.

O espaço criado pelo Terceiro Setor se configura, então, a partir da definição de Silva e Aguiar (2001, p. 3), “como aquele de iniciativas de participação cidadã”. São ações criadas como uma extensão da esfera pública mas que deixaram de ser executadas pelo Estado, ativando então o papel do cidadão que se organiza em forma de trabalho voluntário como uma forma de substituir essa falta de suporte do primeiro setor.

Embora tenha diversas denominações e multiplicidade de formas e áreas de atuação, a conceituação do terceiro setor é importante para o começo da construção de uma identidade como forma de torna-lo claro nos contextos em que está inserido.

### **3.2. Origens do Terceiro Setor**

Segundo Albuquerque (2006), as peças componentes do chamado Terceiro Setor surgiram bem antes do século XX. As primeiras movimentações relativas a ele aconteceram nos séculos XVI e XVII. A princípio, o cunho das atividades realizadas em seu âmbito era religioso. Além disso, a influência do Estado e administrações da época tinham muita força, uma vez que regiam a maioria dos comportamentos vigentes. Durante os próximos séculos a situação permaneceu a mesma, com poucas variações.

Segundo o mesmo autor, foi apenas no século XIX que se deu início a sindicatos de trabalhadores e associações patronais, intensificando as relações da sociedade civil com o Estado. Ainda assim, a influência do governo e da igreja era responsável por uma visível hierarquia que ditava os limites da participação da massa nas atividades relacionadas ao Terceiro Setor. Essa situação só se torna passiva de mudança uma vez que o Estado liberal tem seu apogeu. A crise do mesmo, porém, causa o aumento dos deveres Welfare State, com a intenção de provocar certa reaproximação da sociedade do Estado. A partir desse momento, alguma das preocupações e ideias da sociedade civil e do setor privado foram ouvidas e abrangidas pelas propostas estatais. Desde então, essa junção foi responsável por ações voltadas, cada vez mais, ao desenvolvimento da comunidade, educação, saúde e atividades de assistência.

Diante das inúmeras organizações que compõe o Terceiro Setor, como, por exemplo, a comunidade, os movimentos sociais, e as ONGs, tem-se, a última citada, como foco deste projeto. Segundo Coutinho (2005), o termo “ONG” foi criado na década de 1940, pela ONU, a fim de caracterizar as entidades responsáveis por executar atividades humanitárias ou de interesse público. Seu reconhecimento, porém, só vai ocorrer durante a década de 1990, pela

visibilidade de suas causas proporcionada pela ECO-92, primeiro grande evento realizado pela ONU sobre o meio ambiente (CAMPAGNAC, 2006).

As ONGs, segundo Adivar et al. (2000), são responsáveis por realizar atividades relacionadas à civilidade, ao auxílio ao próximo e ao voluntariado. O Terceiro Setor, por Salamon e Anheier (1997), passa a ter maior potência econômica, o que causou mais investimentos na qualificação dos trabalhadores que dedicam seu tempo a ele. Uma vez que sua demanda é cada vez maior, deve haver preocupação com o estado de quem pratica atividades em seu âmbito. Para Campagnac (2006), o Terceiro Setor tende a meritocracia, profissionalismo e imparcialidade da burocracia. Essa prática faz com que a democracia se torne mais visível dentre suas atividades, fato que aumenta o sucesso pessoal e grupal daqueles envolvidos com seus valores, atividades e fins.

### **3.3. O Terceiro Setor no Brasil**

O termo terceiro setor no Brasil é tão novo que sua definição ainda não consta no ordenamento jurídico brasileiro além de gerar muitas controvérsias em relação as suas origens, terminologias e instituições que dele fazem parte.

De acordo com o direito brasileiro, as organizações do Terceiro Setor são associações e fundações de direito privado, com autonomia e administração próprias, cuja finalidade é atender a necessidades sociais ou defender os direitos difusos. No ordenamento jurídico brasileiro positivo, contudo, ainda não há uma definição legal do Terceiro Setor. Encontramos apenas a qualificação para as entidades jurídicas já existentes que prestam atividades relacionadas a este, sem fins lucrativos, conforme definido pelo código Civil em seus arts. 53 a 62 (CAMARGOS, 2008, p.3).

A promoção do desenvolvimento social, segundo Rodrigues (1998) depende do financiamento do crescimento econômico e execução de políticas públicas sociais que, em tempos de crise de financiamento, tornam-se incapazes de serem realizadas pelo governo. No Brasil, o cenário de crise se deu ao longo do Plano Real, com um aumento da dívida interna e externa do país, inviabilizando as perspectivas de crescimento econômico sustentado e, conseqüentemente, gerou um aumento nas demandas sociais da população. "Uma das possíveis saídas para este impasse está no fortalecimento da parceria (que já acontece no âmbito do programa de reforma do Estado) entre o setor público e o terceiro setor em prol da área social no Brasil." (RODRIGUES, 1998, p. 31).

O Terceiro Setor é visto como uma tentativa de contribuir para maior conhecimento e reflexão sobre esse segmento no Brasil. Seu objetivo principal é a apresentação da história do surgimento dos movimentos sociais e, principalmente, como surgiu o Terceiro Setor no país. Dessa forma, as organizações fazem parte de um sistema social, que constitui aglomerados humanos, planejados conscientemente, em que há interdependência de funções e um contínuo processo de troca, pois cada uma delas persegue seus próprios objetivos, dotadas de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilitem alcançar os objetivos propostos. Segundo Megginson e Mosley (1986) é

assim, uma organização é um grupo de indivíduos com uma meta comum, reunidos por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade. Uma das funções da administração é organizar seus recursos para operações efetivas. (MEGGINSON; MOSLEY, 1986, p. 191).

Até meados dos anos 1990, as ONGs não eram vistas como agentes sociais de desenvolvimento, mas sim com um caráter de assistencialismo ou caridade. Como explica Pagnocelli (2011), foi com a promulgação do Código Civil Brasileiro (Lei nº 3.107) em 1916 que se iniciou o processo de homologação do papel complementar das organizações de terceiro setor dentro das políticas públicas sociais. Rodrigues (1998, p.34) afirma que, “pela primeira vez, se reconhece a distinção entre organizações privadas com fins econômicos (organizações comerciais) e aquelas com fins não-econômicos.” Com a criação do Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS) por Getúlio Vargas esse reconhecimento foi intensificado, congregando todas as instituições tidas como sendo de utilidade pública e lhes concedendo isenções fiscais. Com isso, escolas, hospitais e demais projetos sociais puderam receber subvenções do governo de Vargas.

Durante o período militar, o papel do Terceiro Setor quase não foi valorizado uma vez que "a reforma tributária e a reforma administrativa, aliadas ao crescimento econômico acelerado do país entre o golpe militar e o final dos anos 1970, criaram mecanismos de financiamento que possibilitaram ao governo federal exercer ao máximo a sua ação social centralizadora" (RODRIGUES, 1998, p. 35). Nos anos 1980, com a redemocratização do país, as ONGs voltaram a atuar no país, e ganham força mundial nos anos 1990, quando o cenário dos movimentos sociais na América Latina é modificado e a ONU realiza várias Cúpulas Sociais para a formulação de uma agenda social, com ênfase global, onde os países considerados ricos começaram a se preocupar com os problemas sociais dos titulados países pobres.

No Brasil, são cinco categorias que compõem atualmente o Terceiro Setor (Quadro 3).

**Quadro 3: As principais categorias do Terceiro Setor no Brasil**

<b>Categoria</b>	<b>Principais características</b>
<b>Associações</b>	Organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais (memberserving organizations).
<b>Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade</b>	Organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigo, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
<b>Organizações não-governamentais (ONGs)</b>	Organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem, sobretudo, orientadas para "terceiros" grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que a compõem e das organizações filantrópicas por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade.
<b>Fundações Privadas</b>	São uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
<b>Organizações Sociais (OS)</b>	Modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicitáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. São um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade.

Fonte: Rodrigues (1998, p. 37)

Segundo estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Instituto de Economia Aplicada (IPEA) e a Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais (ABONG), em dezembro de 2004 o País possuía 276 mil instituições privadas sem fins lucrativos, contra 105 mil em 2002, totalizando crescimento de 157% em dois anos. De

acordo com Soares e Ferraz (2007, p. 40-42), “o Brasil possui 300 mil instituições, que movimentam ao redor de R\$ 12 milhões de reais em recursos vindos de prestações de serviço, comercialização de produtos e arrecadações mediante doações”. O valor equivale a 1,2 % do PIB brasileiro e mostra grande crescimento, pois o setor já movimenta 6% do PIB em países da União Européia e os Estados Unidos. Quase 1,5 milhões de trabalhadores prestam serviços ao Terceiro Setor, só que 7% como voluntários.

Uma pesquisa realizada pela ABONG mostra ainda que, em 2010, essas instituições eram voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). Delas, 72,2% (210,0 mil) não possuíam sequer um empregado formalizado, apoiando-se em trabalho voluntário e prestação de serviços autônomos. Nas demais, estavam empregadas, em 2010, 2,1 milhões de pessoas, sendo intensa a presença feminina (62,9%).

### **3.4. Voluntariado**

O trabalho voluntário pode ser definido de várias maneiras: um gesto de cidadania; o tempo doado para ajuda de alguém necessitado; a busca por uma sociedade mais justa; dentre outras. A ONU define o voluntariado como o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campo (ONU, 2016).

Um voluntário é então, segundo definição da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança trazida pelo site Voluntários, um

ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade; doando seu tempo e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político, emocional. (VOLUNTÁRIOS, 2016)

A lei nº 9.608 de 18 de Fevereiro de 1998 define o serviço voluntário como:

Atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2016)

Também definidos em lei, o trabalho voluntário deve presumir em ausência de remuneração, com jornada de trabalho de até duas vezes por semana, oito horas por dia. A lei traz em seu bojo a previsão de ressarcimento de despesas ao trabalhador voluntário, o que assegura a minimização dos custos eventualmente despendidos e, de certa forma, estimula o altruísmo nas diferentes classes sociais. Ainda dentro da lei do voluntariado, Lima e Bareli (2015) trazem que a prestação de serviços deve ser formalizada através de um termo de adesão que contenha uma descrição das atividades realizadas e as condições de seu exercício. Este termo pode ser ressarcido uma vez que as condições descritas no mesmo não estejam de acordo com a realidade encontrada pelo voluntário no seu ambiente de trabalho. Por ser considerada uma tarefa que visa o bem-estar da comunidade e desenvolvimento pessoal, o voluntariado não se destina a cobrir as tarefas de funcionários remunerados.

A experiência do voluntariado está diretamente relacionada com a auto-motivação, uma vez que o trabalho não remunerado se dá através do interesse particular do ator social em torno de um ideal ou causa por livre e espontânea vontade. Ainda, segundo Touraine (1976), uma das qualidades diferenciais do voluntariado que se destaca é a possibilidade de autogestão, oferecendo ao voluntário a experiência de ter uma autodisciplina que permite gerir diversas demandas individuais, que se expressam no momento de tomada de decisão.

Corullón (1999) aponta alguns motivos que permeiam o comprometimento visto em trabalhos voluntários. São eles: a procura pela realização pessoal, uma forma de retribuir à sociedade, uma forma de preenchimento para o tempo livre, a necessidade interior de fazer o bem ou o aumento da auto-estima.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Itaú Social em parceria com a DataFolha Instituto de Pesquisas, em Outubro de 2014 com 2024 brasileiros de 135 municípios apontou que 11% da população brasileira são voluntários e 28% já realizou algum tipo de atividade formal não remunerada para ajudar o outro em algum momento. De acordo com a pesquisa, 58% das pessoas entraram no voluntariado para serem solidários, enquanto 18% disseram que se iniciaram na prática por influência de conhecidos ou instituições. Outros 17% dizem que entraram por satisfação pessoal. Em troca, os voluntários disseram enxergar um mundo melhor se formando: sensação de bem-estar (51%), sentir-se útil (40%) e gratificação pessoal (37%) são, na opinião dos brasileiros, o que as pessoas obtêm ao praticar atividade voluntária. Das pessoas que nunca praticaram uma atividade de voluntariado, os principais motivos apontados foram a

falta de tempo (40%), a falta de convites (29%) e a falta de acesso às informações (12%). 18% ainda afirmaram nunca terem pensado sobre o assunto.

### **3.5. A comunicação em organizações do Terceiro Setor**

Para Vieira (2004, p.37), a comunicação organizacional é definida como “um complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública”. A sobrevivência de uma ONG pode ser assegurada de acordo com o desenvolvimento do trabalho relacionado à divulgação, que tem recursos provenientes muitas vezes da própria sociedade cujas causas da organização são beneficiadas.

A divulgação do trabalho desenvolvido por uma ONG pode garantir a sua sobrevivência, que muitas vezes está atrelada à obtenção de recursos provenientes da sociedade que serão reinvestidos em prol da causa defendida. “A comunicação, portanto, está diretamente ligada à construção da credibilidade e promoção da sua imagem como fonte de referência e modificadora social” (KOPPLIN; FERRARET, 2000 apud MACHADO; ALMEIDA, 2015, p. 104).

Adulis (2002) afirma que, em grande parte dos casos, a comunicação no Terceiro Setor tem um papel essencialmente de aprimorar e inovar no que tange à captação de recursos, que hoje se caracteriza como o maior desafio das maiorias das organizações de terceiro setor. Segundo Silva et al. (2010, p. 19) é importante o desenvolvimento do setor de captação de recursos dentro dessas organizações “mas esse não deve ser é o único objetivo das organizações do Terceiro Setor, uma vez que elas têm demandas específicas a defender e precisam se firmar como transformadoras da sociedade”.

Peruzzo (2013) afirma que:

devido à dinâmica autogestionária, historicamente construída na formação e nas práticas das organizações de base e movimentos populares, suas próprias lideranças costumam conduzir os relacionamentos com seus públicos e decidem sobre os materiais de comunicação a serem usados e produzidos, segundo as necessidades de expressão, formação e mobilização, o que às vezes é feito com o auxílio de especialistas voluntários. (PERUZZO, 2013, p. 101)

Nicola et al. (2014, p. 3) definem que “a Comunicação Comunitária busca transformações sociais por meio de organizações e da união de esforços para um bem comum.” A emergência de uma informação democratizada causou a evolução dentro do setor da



comunicação comunitária, estreitando as ligações entre comunidade, comunicação e educação através de ONG's, associações, grupos e da mobilização em prol da sociedade.

Quanto à sua definição, M. Kunsch (2007, p. 172) diz que “relações públicas comunitárias autênticas são muito mais que um trabalho “para” a comunidade, nos moldes tradicionais, por meio de ações paternalistas”. Além disso é “um trabalho comprometido com os interesses dos segmentos sociais organizados ou com o interesse público” (KUNSCH, 2007, p. 107). Nesse sentido falar de relações públicas populares ou comunitárias, de acordo com Peruzzo (1993, p. 2) “significa falar de "novas" relações públicas. "Novas" no sentido de estarem comprometidas com a realidade concreta e com as necessidades e interesses majoritários da população sofrida, impossibilitada de usufruir dos direitos plenos de cidadania”. Já para Escudero (2014) apud NICOLA et al. (2014, p. 4) “as relações públicas comunitárias significam uma proposta metodológica onde o profissional passa a conceber a sociedade sob a ótica dialética, procurando a sua transformação”

Segundo Lima (2014) as Relações Públicas contribuem para a construção da cidadania no terceiro setor, visto que seus membros e voluntários devem ter, além de suas funções individuais, identificar os ideais da organização, ser interdisciplinar e ter conhecimento da realidade social ao seu redor e o campo de atuação em que está inserido.

Nesse contexto de comunicação em organizações do Terceiro Setor, as Relações Públicas Comunitárias são necessárias a partir de uma necessidade de implementação de uma comunicação em um patamar que amplie os direitos e deveres da cidadania. "A atuação do profissional requer engajamento e posturas facilitadoras de processos participativos na comunicação, além disso, municiar o cidadão de capacidades técnicas, que, em geral, estão sob o domínio de especialistas" (PERUZZO, 2013, p.96).

Segundo Murade (2007, p. 161), cabe às Relações Públicas comunitárias ajudar “o grupo a compreender sua engrenagem, e fazer-se dissenso, se a realidade se revelar opressora, na forma de conflito expresso”. Assim, cabe ao profissional de Relações Públicas ser um facilitador dessas organizações comunitárias, colocando em primeiro lugar a realização dos interesses e/ou necessidades dos públicos, que representam a razão de ser da instituição, e não o seu lado institucional.

A comunicação nas organizações não governamentais de base popular, associações comunitárias e movimentos sociais acontece em dois níveis: a comunicação mobilizadora dirigida ao(s) público(s) beneficiário(s) – ou

sujeito(s) – da ação, a qual se entrelaça às atividades concretas de promoção da cidadania, e a comunicação institucional, ou seja, das organizações para com os demais públicos e a sociedade, que envolve a reputação e o conceito (imagem) que se quer construir ou manter, em termos de identidade e ideário ideológico-político. São dois âmbitos bem diferentes, embora haja inter-relação entre os mesmos (PERUZZO, 2007, p. 99)

A comunicação ainda apresenta uma grande importância dentro do composto de marketing em prol do fortalecimento institucional do Terceiro Setor, partindo do ponto de que, sem a devida articulação estratégica da comunicação, uma ONG não tem capacidade de desenvolver seu próprio objetivo de mudança social ou sequer se manter financeiramente enquanto um empreendimento social. Braga et al. (2004) defende que a comunicação dos movimentos pode ser caracterizada como um problema de Relações Públicas. É de extrema importância o posicionamento público como forma de ganhar visibilidade para esses movimentos e organizações, seja por meio da mídia ou da produção estratégica de enquadramentos.

## **4. EMPODERAMENTO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Tanto nas organizações do Terceiro Setor, quanto nas organizações de outros setores, existe uma composição de recursos para que os resultados sejam atingidos. Nessa, encontram-se os funcionários, responsáveis não só pela mão de obra, mas pela execução de todas as estratégias pensadas para a organização. É importante ressaltar que, diante de uma rotina de trabalho, existe a necessidade de preocupação com os funcionários, uma vez que são eles quem movem os recursos da organização de modo a atingir um objetivo em comum. Diante disso, fatores como empoderamento e motivação se mostram importantes, o que o trabalho em questão vai demonstrar no capítulo a seguir.

### **4.1 Empoderamento**

Desde 1970 já havia interesse na democracia industrial. Com o passar dos anos, as práticas que envolviam a participação dentro das equipes de trabalho fizeram, no fim da década de 1980, o empowerment surgir. O pensamento administrativo veio se modificando, ao longo do tempo, segundo Rodrigues e Santos (2001), de acordo com as mudanças nas relações de poder e de comunicação. Nesse cenário, o empowerment surge como prática que visa capacitar pessoas de modo que tomem decisões e participem ativamente das atividades da empresa. A prática buscava produtividade através das pessoas, que teriam tem a consciência desenvolvida de que o consumidor é sempre o "rei". Suas características principais, segundo o autor, são descentralização, desburocratização, inovação e flexibilização. Segundo Pfeiffer & Dunlop (1990), por exemplo, empowerment seria um processo de valorização e capacitação do funcionário de modo que ele contribua na resolução de problemas e com ideias no ambiente de trabalho. Já, segundo Wilkinson (1997), a prática, muito corriqueira nos anos 1980, se baseia na modificação de atitude da direção da empresa para que haja maior envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão e inovação.

Além disso, Rodrigues e Santos (2001) conectam a prática com a gestão de qualidade total e recursos humanos, aparecendo como possível alternativa para processos "enferrujados" e que não permitem criatividade e autonomia dos funcionários, como os tayloristas. Ainda segundo os autores, o capitalismo e produção em massa trouxeram um cenário de padronização da produção e de alto volume. Assim, os funcionários são especializados de acordo com seu setor de produção para que o faça da maneira mais eficiente. Empresas com tais características são

impessoais, formais, e tem administradores controladores. E essa rigidez, muitas vezes, chega a interferir nos recursos humanos da organização. Logo, chega um momento em que esses tendem a demandar autonomia, uma vez que só os diretores tomam decisões importantes.

Herrenkohl, Judson e Heffner (1999) apresentam as 4 dimensões do empowerment. Dentre elas: 1) Visão compartilhada, 2) estrutura organizacional e gerenciamento que apoiam a implementação da prática, 3) implementação da prática e responsabilidade por aprendizagem e conhecimento, e 4) reconhecimento institucional dos funcionários e demonstração de que estão sendo ouvidos.

O empowerment envolve, segundo Santos (1998) especialização funcional, integração interna e integração externa. Na fase da especialização funcional, criam-se estruturas funcionais que, de alguma forma, facilitem a tomada de decisão. Nesse estágio, as áreas não mais causam problemas à parte administrativa, ganhando mais autonomia nas estratégias operacionais. A fase de integração interna é aquela em que organizações se dividem de modo a atender mercados diversos. As unidades operacionais, nesse momento, procuram fazer com que seus recursos e competências sejam base para as estratégias. A fase de integração externa faz com que as áreas participem e formulem estratégias de acordo com análises de cenário e contexto.

Então, segundo Mintzenberg (1995), ao contrário dessa estrutura, surge a adhocracia, que é sistema de processos decisórios que envolve não só a alta gerência, mas todos os níveis de hierarquia da empresa. O poder, então, é descentralizado e os recursos humanos passam a ter autonomia na hora de definir e seguir suas próprias ambições. Mas, para esse processo começar a acontecer, deve-se adotar práticas de empowerment, descritos no quadro a seguir:

**Quadro 4: Classificação de Empowerment nas organizações**

<b>Organização com Empowerment</b>	<b>Organização sem Empowerment</b>
Funcionário toma decisões	Funcionário espera por ordens
Cultura organizacional voltada para a resolução de problemas	Cultura organizacional voltada para achar os culpados dos problemas
Todos são responsáveis	O chefe é responsável
Funcionário planeja e executa tarefa	Funcionário somente executa tarefas

Fonte: Adaptado de Mintzenberg (1995)

Segundo Oliveira e Krom (2010), funcionários que aceitam a prática do empowerment adquirem características inúmeras, dentre elas: autonomia, afinidade e identificação com a empresa, conhecimento renovável sobre o que acontece com a empresa e seus processos, competência técnica, experiência e vivência e etc. Nota-se, dentre tais características, a importância de cada uma delas em prol da tomada de decisão por parte não só da alta administração da empresa.

O empowerment, de acordo com os mesmos autores, busca alcançar as estratégias traçadas pela empresa de modo que todos os envolvidos tenham a autonomia necessária na tomada de decisão. Assim, os funcionários se encontram em um cenário de libertação empreendedora, além de muita pró-atividade e atingimento de metas que, anteriormente, eram julgadas difíceis. A partir do momento de implementação da prática, surgem alguns benefícios. Dentre eles: foco no cliente, aumento da velocidade dos processos, sinergia entre membros da empresa, melhoria e evolução de processos e tecnologias, tomadas de decisão com mais rapidez, redução de custos e responsabilidade/comprometimento com o planejamento estratégico da empresa.

Já segundo Araújo (2001), as vantagens do empoderamento nas empresas são: Tomada de decisão mais rápida, maior motivação e interação entre a equipe, maior segurança por parte dos funcionários em realizar tarefas, mais tempo para realização de outras tarefas por parte do líder que, por muitas vezes, usa seu tempo coordenando tarefas básicas pela falta de autonomia dos funcionários, ou mesmo realizando por eles. Além disso, o autor cita a conexão com as respostas da gestão democrática: quando os funcionários notam-se parte de um todo, costumam se sentir mais valorizados e demonstrar maior compromisso com a empresa. Assim que recebem uma tarefa de confiança para ser cumprida, sentem maior responsabilidade e motivação pelo bem do grupo. Essa motivação tem um efeito cadeia e interfere nos resultados da empresa.

Já as desvantagens se conectam, desde o início, segundo o autor, com a aplicação do empoderamento, diferente de suas consequências, que são, na maioria das vezes, positivas: Falta de tempo para treinar os funcionários, funcionários sem perfil empreendedor, comportamentos que impedem o empoderamento: falta de vontade, medo de assumir responsabilidades, medo de delegar responsabilidades, conservadorismo nas empresas e etc. Muitos superiores, segundo o autor, não delegam com medo de serem desvalorizados, ou, até mesmo, por acharem que outros

não o farão com a mesma destreza e qualidade. Quando delegam, acabam se estressando, o que não torna processo saudável.

## **4.2 Motivação**

O empoderamento nas empresas conta com quatro pilares principais, segundo Santos (1999): a motivação, que se conecta com incentivar as pessoas a estarem trabalhando por um propósito final; o poder, que é o ato de delegar responsabilidades e autoridade a todos os setores da empresa; a liderança, fator que orienta os funcionários a traçar suas próprias metas e definir seus próprios objetivos. Além disso, avaliando desempenho e dando abertura a novos horizontes. Por fim, o pilar do desenvolvimento, que se conecta com treinamentos contínuos, promoção do conhecimento e informações, além de trazer ensinamentos que, de alguma maneira, desenvolvam talentos na organização. Segundo o autor, a motivação é uma condição que orienta metas e objetivos. Isso acontece para que haja compreensão de como seres humanos mantêm certas atividades e ações.

Motivação é antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade o que significa que sempre teremos algo a motivar-nos [...]. É absolutamente intrínseca, isto é; está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores [...], ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. (VERGARA, 2010, p.42).

Chavienato (2004) traz a ideia de ciclo motivacional para que haja maior compreensão de como este “fenômeno” interfere no dia-a-dia, seja empresarial, ou não. Tudo começa com o surgimento de uma necessidade que, com o tempo, persiste, e passa a provocar certo comportamento. Assim, o ser rompe seu equilíbrio e começa a ter um estado de insatisfação e desconforto com o momento presente. Uma vez que tal comportamento é eficaz, existe satisfação de necessidade e o organismo retorna ao estado de equilíbrio. Entretanto, quando não existe a satisfação de acordo com a necessidade, existem duas saídas: a frustração e a compensação. A primeira saída se relaciona com barreiras que impedem seu sucesso, de modo que a saída adequada para a situação não é encontrada. Então, a tensão do momento se liberta por via fisiológica ou psicológica. A segunda saída acontece quando a satisfação de outra necessidade traz menos intensidade ao momento, causando a imagem de satisfação.

Segundo Delgado (2011), o comportamento humano pode ser causado tanto por estímulos externos, quanto internos. Ele sempre vai ser causado por algo e, seguindo essa premissa, tanto o meio ambiente quanto a hereditariedade podem ser propulsores. Todo o

comportamento terá, também, uma motivação, ou seja, uma finalidade, fazendo com que ele nunca seja aleatório ou não orientado para objetivos.

A motivação intrínseca, vinda de dentro, segundo o autor, conecta-se com necessidades. Já a externa, com processo de punição ou reforço. Entretanto, ambiente sempre se relaciona com ser humano, o que pode justificar a influencia mutua entre motivação intrínseca e extrínseca. Delgado (2011) cita que as teorias motivacionais intrínsecas e extrínsecas partem do principio de que os seres humanos vivem em busca do equilíbrio, de modo a se afastarem do sofrimento. Ao se sentirem desconfortáveis, existirão forças externas e internas para que a sensação de prazer se restabeleça. Isso, no caso, vai ser o que o motivará. Segundo o autor, a grande diferença entre as duas teorias é que os cognitivistas acreditam que as necessidades do ser humano são criadas a partir de suas representações, valores, expectativas e opiniões, enquanto os comportamentalistas acreditam na motivação vinda de fora. Logo, os comportamentalistas acreditam que existe a possibilidade de aprender a motivar as outras pessoas. Já os cognitivistas acreditam que não existe a possibilidade de motivação que não seja espontânea.

Quando a necessidade não é satisfeita, e não sucedido as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira, a necessidade será transferida ou compensada. Logo a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal. (DELGADO, 2011, p. 11)

O clima organizacional, por Chiavenato (2004), se trata da influência do ambiente organizacional na motivação dos funcionários. Esses experimentam, dia a dia, um ambiente que, por meio de aspectos que causam diferentes tipos de motivação, vai influenciar em seu comportamento. A sociedade, nos dias atuais, é repleta de organizações - sistemas complexos - que se compõe de atividades humanas. Nesse complexo existem normas, valores, atitudes e etc. Essas organizações agem, segundo o autor, de modo a alcançar objetivos específicos. Assim, todas possuem sua peculiaridade, dentre elas: costumes e crenças.

A motivação é um processo, disse Robbins (2002). Suas responsabilidades são a direção, persistência e identidade dos esforços de um ser humano para que atinja uma meta e cumpra objetivos específicos para isso. Segundo o autor, é importante entender a importância do processo de motivação para a gestão dentro de empresas, de modo a compreender políticas e recompensas que possam reforçar o atendimento de resultados e objetivos.

Chiavenatto (2004), ainda, diz que a liderança e sua influência interpessoal são extremamente importantes para que haja melhor atendimento de objetivos. O líder, nesse caso, teria a capacidade de influenciar, habilitar e motivar seus seguidores de modo a atingirem a eficácia e os resultados da organização de que fazem parte. O autor também cita o líder moderno como um líder renovador e que apresenta características como: autoconfiança, habilidades no relacionamento, foco no objetivo, criatividade e inovação, tomada de decisão, visto de futuro, padrões de desempenho, cabeça estratégica, autenticidade, atitudes positivas, coerência, ousadia, abertura para novas ideias e etc.

### **4.3 Teorias motivacionais**

As primeiras teorias motivacionais, por Bergamini (1998), buscavam encontrar um ponto em comum que faria com que os funcionários se sentissem bem dentro do seu local de trabalho, como se fosse uma teoria única - fator padrão - de engajamento e motivação. Neste início dos estudos, entretanto, o funcionário era parte de um sistema fechado, responsável por tratá-lo como máquina. Acreditava-se que, de alguma maneira, o funcionário era compensado apenas por recompensas financeiras.

Com o tempo, entretanto, pela mesma autora, surgiu a teoria das relações humanas, como ponto de partida para a preocupação em humanizar e democratizar as relações empresariais. Logo, o ser humano passa a ser visto como homem social, e não mais parte de um processo impulsionado por salários mas, pelo contrário, por necessidades e interações sociais.

Bergamini (1998) ainda cita o processo de consciente de motivação como fator de grande importância. Nesse momento, o ser humano sabe que determinada ação fará com que chegue em um objetivo e resultado específico. Logo, é necessário que saiba qual tipo de ação toma e em qual meio, de modo a atingir objetivos. Os aspectos que entram no processo de motivação consciente a fim de atingir objetivos são o nível de expectativa, a instrumentalidade e a valência. O nível de expectativa é como o que se objetiva e o grau de esforço para chegar até lá. Tal nível está conectado com a estimativa de probabilidade de sucesso. A instrumentalidade se conecta com a probabilidade de receber a recompensa almejada, de modo que o próprio indivíduo tenha em vista a conquista de um objetivo. A valência se conecta com o valor que o ser humano atribui a recompensa que terá ao atingir o que almeja. Logo, percebe-se que o nível de satisfação ao atingir algo se conecta, claramente, com a percepção que cada indivíduo tem.



Segundo Pedroso et al (2012), existe uma sequencia de teorias motivacionais que se desenvolveram ao longo do tempo. A primeira delas é a Teoria Hedonista. O ser humano, nesse caso, buscaria prazer de modo a evitar o sofrimento e a dor. Pensada por filósofos do século XVIII e XIX, não é muito aceita pelos psicólogos atuais.

Segundo adaptações de McClelland (1984), a motivação seria a junção de expectativas criadas durante a vida de modo a antecipar reações positivas e negativas. No caso, os objetivos relacionados ao prazer serão procurados e aqueles relacionados ao desprazer são ignorados. Segundo o autor, a motivação justifica uma dinâmica interior que conduz os seres humanos a almejarem estados de emoção de maior bem estar e conforto.

A segunda delas é a Teoria do Instinto. Segundo Pedroso et al (2012), o trabalho de Darwin é importante para essa teoria. Ela diz que certos comportamentos simples são herdados. Entretanto, aqueles mais complexos podem se concentra aos instintos de modo a preservar a espécie. Esses se demonstram menos flexíveis do que os instintos, fazendo com que comportamentos controláveis anos sejam os únicos a existirem. Psicólogos como William James e William McDougal dedicaram estudos que colocavam o instinto no papel de propulsor do comportamento humano.

A terceira teoria é a Teoria do Impulso. Segundo Pedroso et al (2012), essa é a teoria que conta com maior aceitação por parte dos psicólogos. A personalidade, nesse caso, tem forças básicas/energia própria que dá impulso para o ser humano se conduzir para onde deseja. De acordo com Bergamini (2008), existem duas direções responsáveis por conduzir os objetivos dos indivíduos. A primeira delas é a motivação de deficiência, que traz necessidade de afastamento e fuga do prestígio, reduzindo tensões. A segunda delas se chama motivação de excesso, que engloba ações com o objetivo de viver alegrias, obter satisfação, buscar o novo e etc.

As teorias motivacionais de conteúdo, segundo Lobos (1975), são: teoria dos dois fatores, teoria da hierarquia de necessidades, e teoria da necessidade de realização. A Teoria de dois fatores, formulada por Herzberg (1968), fala sobre fatores motivadores e fatores de manutenção. Os primeiros são fontes determinantes de satisfação no trabalho, enquanto os segundos são agentes de insatisfação no trabalho. Dentre os motivadores encontram-se: reconhecimento, responsabilidade, progresso, realização. Dentre os de manutenção, encontram-se: política e administração da empresa, salário, relações humanas, condições de trabalho e supervisão. A Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow traz as necessidades humanas em ordem

decrecente de importância: fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização. Todos esses níveis interferem diretamente na vida do ser humano, segundo o autor.

A Teoria da Necessidade de Realização, formulada por McClelland (1984), traz as principais variáveis motivacionais no trabalho, bem como necessidades de poder, filiação e êxito. Essa teoria diz que a motivação pode ser ativada por aspectos situacionais, alertando o ser humano sobre a realização de determinado objetivo poder resultar na satisfação de certa necessidade e atingimento de certo objetivo. As teorias motivacionais de processo, segundo o autor, são: teoria da equidade, teoria do acionamento, e teoria das expectativas.

A Teoria da equidade, atribuída a J. Stacy Adams (1962), segundo o autor, leva como base a teoria da dissonância, responsável pela ideia de que quando existe uma dissonância cognitiva, o ser humano tende a perseguir seu objetivo. Primeiramente, a teoria da equidade traria ideia de explicar sentimentos de igualdade e desigualdade em relação a fatores, por exemplo, como o salário. O ser humano passa por experiências de troca socialmente e percebe a relação entre seus investimentos e resultados, além de observar os investimentos e resultados de outras pessoas, comparando ou tendo um sentimento de compensar.

A Teoria do acionamento, uma das mais antigas e populares, deriva da Lei do Efeito, criada por Thorndyke (1911). Nessa teoria existe a ideia de que respostas associadas a estado de satisfação, normalmente, tem maior chance de acontecer do que aquelas conectadas a estados de desconformidade. Logo, o que determinaria a conduta seria, em maior parte, a experiência e, em menor parte, a antecipação de acontecimentos. Woodworth, em 1918, lançou a teoria como uma alternativa ao instinto.

Por último, temos a Teoria das expectativas. Essa, com início nos anos de 1930, com Lewin (1935) e Tolman (1932), traz a noção de que os seres humanos têm expectativas em torno dos resultados de suas ações. Assim, escolhem certos modos de agir para que cheguem a esses resultados. Segundo Lobos (1975), a teoria se baseia na premissa geral de que a visualização de eventos futuros trazem a antecipação para que o indivíduo apoie suas ações. Assim, o ser humano passa a fazer escolhas mais conscientes de acordo com o que esperam como resultados.

## 5. AIESEC

Após revisão bibliográfica sobre planejamento, Terceiro Setor e empoderamento/motivação, surgiu a necessidade de um estudo mais aprofundado de uma organização que conseguisse conectar os pontos acima: o uso de variados tipos de planejamento - de preferência o participativo, o enquadramento no Terceiro Setor, e o trabalho com o empoderamento e motivação de seus funcionários em prol de melhores resultados.

A AIESEC é uma organização global, independente, não partidária, sem fins lucrativos e dirigida por estudantes universitários ou recém-graduados. A organização conta com cerca de 70.000 estudantes em todo o mundo e está presente em mais de 2.400 universidades de 126 países e territórios, sendo reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como a maior associação do mundo formada e gerida por estudantes. (AIESEC, 2016)

A organização é considerada como uma plataforma para o desenvolvimento de jovens universitários, através de oportunidades de aprendizado contínuo e estruturado. "Nós acreditamos que liderança sustentável informada e com pensamento global pode nos ajudar a resolver muitos dos desafios atuais" (AIESEC, 2016). Para desenvolver seus membros a organização realiza cerca de 350 conferências por ano em todo o mundo, promove 5.500 intercâmbios no exterior, oferece mais de 7.700 posições de liderança para os membros nas diretorias locais, nacionais e internacionais, além de contar com cerca de 800.000 alumni. (AIESEC, 2016).

AIESEC é uma plataforma global formada por jovens que buscam explorar e desenvolver seu potencial de liderança (...) Seus membros são interessados em questões globais, liderança e gestão. A AIESEC não discrimina com base na etnia, gênero, orientação sexual, religião ou origem nacional/social (AIESEC Internacional, 2016, tradução livre)

A AIESEC surgiu após a Segunda Guerra Mundial, mais precisamente em 1948, fundada por estudantes de sete países europeus com o propósito de promover uma plataforma internacional para descobrir e desenvolver os seus potenciais de liderança através da troca de técnicas administrativas e de recursos humanos. No entanto, o intercâmbio revelou-se o meio para se alcançar o objetivo maior de contribuir para a integração entre diferentes culturas, promovendo o entendimento e a cooperação entre seus países membros, fortalecendo as relações de amizade entre as várias nações.

A organização tem como missão a paz e o preenchimento das potencialidades humanas, buscando engajar e desenvolver cada jovem do mundo. Como visão, a AIESEC busca "ser um movimento de liderança jovem, ser acessível a todos e em todos os lugares, crescer disruptivamente e moldar o que fazemos ao que o mundo precisa" (AIESEC INTERNACIONAL, 2016). Os valores da AIESEC em nível global e local são: Ativar Liderança: liderar pelo exemplo e inspirar liderança através da ação e de resultados. assumir responsabilidade pela função de desenvolver o potencial de pessoas; demonstrar Integridade: ser consistente e transparente nas decisões e ações. Atender ao comprometimento e trabalhar de forma coerente com a identidade da organização; viver a Diversidade: procurar aprender através dos diferentes modos de vida e opiniões representados no ambiente multicultural da organização. Respeitar e encorajar a contribuição de todo e qualquer indivíduo; desfrutar da Participação: criar ambiente dinâmico pela participação ativa e entusiástica. Desfrutar da participação na AIESEC; buscar a Excelência: procurar atingir o mais alto nível de qualidade em tudo que fizer. Através da criatividade e inovação tentar sempre melhorar; e agir Sustentavelmente: agir de uma forma que seja sustentável para a organização e para a sociedade. As decisões tomadas devem levar em conta as necessidades das gerações futuras.

Todos os anos, facilitamos dezenas de milhares de experiências que mudam a vida de estudantes e recém-formados. Variando de estágios profissionais, experiências de voluntariado ou ser membro da AIESEC no campus, oferecemos aos jovens a oportunidade de descobrir seu potencial de liderança. Através de nossas amplas parcerias que vão desde multinacionais a empresas sociais, oferecemos aos jovens o ganho de habilidades valiosas, redes e competências para o sucesso futuro (AIESEC Internacional, 2016, tradução livre)

Atualmente a sede da organização localiza-se em Roterdã na Holanda, local por onde administra globalmente os diversos escritórios nacionais, negocia as principais parcerias da organização e estabelece diretrizes estratégicas globais.

### **5.1. AIESEC no Brasil**

A história da AIESEC no Brasil iniciou-se em 1970 com os primeiros escritórios locais sendo abertos em São Paulo e em Porto Alegre. Em 1971, iniciaram-se as atividades do escritório nacional, responsável pela expansão da organização no país. Atualmente, a AIESEC no Brasil está presente nas 5 regiões brasileiras, representada pelos 52 comitês listados a seguir:

**Quadro 5: Comitês da AIESEC no Brasil**

<b>Cidade / Escritório</b>	<b>Região</b>	<b>Cidade / Escritório</b>	<b>Região</b>
Brasília	Centro Oeste	ABC	Sul
Campo Grande	Centro Oeste	Bauru	Sul
Cuiabá	Centro Oeste	Belo Horizonte	Sul
Goiânia	Centro Oeste	ESPM – São Paulo	Sudeste
Aracaju	Nordeste	Franca	Sudeste
Campina Grande	Nordeste	Getúlio Vargas – São Paulo	Sudeste
Fortaleza	Nordeste	INSPER – São Paulo	Sudeste
João Pessoa	Nordeste	Itajubá	Sudeste
Maceió	Nordeste	Limeira	Sudeste
Natal	Nordeste	Marília	Sudeste
Recife	Nordeste	PUC – São Paulo	Sudeste
Salvador	Nordeste	Ribeirão Preto	Sudeste
Teresina	Nordeste	Rio de Janeiro	Sudeste
Vale do São Francisco	Nordeste	Santos	Sudeste
Balneário Camboriú	Sul	São Carlos	Sudeste
Blumenau	Sul	São José do Rio Preto	Sudeste
Chapecó	Sul	Sorocaba	Sudeste
Curitiba	Sul	Uberlândia	Sudeste
Florianópolis	Sul	PUC – São Paulo	Sudeste
Joinville	Sul	Vale do Paraíba	Sudeste
Londrina	Sul	Viçosa	Sudeste
Maringá	Sul	Vitória	Sudeste
Passo Fundo	Sul	Volta Redonda	Sudeste
Pelotas	Sul	Belém	Norte

Porto Alegre	Sul	Manaus	Norte
Santa Maria	Sul	Santarém	Norte

Fonte: AIESEC, 2016

Dentro da sua atuação, a AIESEC atua com quatro programas principais: Jovens Talentos, Talentos Globais, Cidadão Global e Hospede um Intercambista.

## **5.2. Jovens Talentos**

O programa de Jovens Talentos é a oportunidade voluntária de desenvolver na prática competências para resolver problemas, aprimorar habilidades e desenvolvimento pessoal e profissional, bem como trabalhar em equipe e ser hábil em comunicar-se com os outros. Além disso, ser membro da AIESEC é a experiência única de conhecer novas culturas e fazer uma extensa rede de contatos com jovens que também desejam ser agentes de mudança no mundo.

A AIESEC busca, por meio do seu programa de membresia, por jovens capazes de realizar e multiplicar conhecimentos, que possuem potencial para causar impacto positivo na sociedade e sabem que uma boa formação acadêmica precisa ser complementada por experiências práticas.

Ao se tornar um membro de um comitê local da AIESEC, o trabalho pode ser realizado em uma das áreas operacionais (Intercâmbios Sociais para Estudantes, Intercâmbios Sociais para Organizações, Intercâmbios Corporativos para Estudantes ou Intercâmbios Corporativos para Empresas) ou em uma das áreas suporte (Finanças, Marketing ou Gestão de Talentos). O desenvolvimento de liderança da organização é realizado, dentro do programa de membresia, através das possibilidades de crescimento e cargos de liderança dentro dos comitês, oportunidades de assumir cargos nacionais e internacionais, além de diversas oportunidades como organização de conferências, controle de auditoria nacional, entre outros.

## **5.3. Talentos Globais**

O "Talentos Globais" é o programa de intercâmbio profissional e tem como objetivo inserir o participante em uma cultura diferente e assim promover a ele um ambiente global de aprendizado que o colocará perante desafios profissionais. Nele o participante tem a possibilidade de vivenciar a realidade de uma empresa internacional, inserção em uma cultura

diferente e em um ambiente global de aprendizado, criando assim uma visão empreendedora, aproximação com o mercado externo e conhecimento de novas tendências.

O jovem que escolhe realizar um intercâmbio profissional com a AIESEC aprende a explorar melhor suas capacidades, desenvolve autoconhecimento, aprende a se adaptar em ambientes diversos e a se comunicar de forma efetiva. Tem a oportunidade de desenvolver habilidades de trabalho em equipe e torna-se mais orientado para solução, além de aprender ou praticar outro idioma.

O programa ainda conta com duas possibilidades de duração: o intercâmbio de curta duração pode durar até três meses, e o de longa duração pode variar entre seis a doze meses, com possibilidade de recontratação por mais um ano, caso a empresa demonstre interesse.

#### **5.4. Cidadão Global**

O "Cidadão Global" é o programa de intercâmbio voluntário que traz diversas oportunidades para ações voluntárias em ONGs, escolas e comunidades em destinos surpreendentes, permitindo que o jovem desenvolva o autoconhecimento, torne-se orientado para a solução, consiga empoderar outras pessoas e crie uma consciência global. “Nós acreditamos em mudança, em fazer a diferença, e que cada pessoa possui o poder de transformar o seu ambiente. O trabalho voluntário é uma importante ferramenta para isso.” (AIESEC, 2016)

#### **5.5. Hospede um Intercambista**

Com o slogan “traga o mundo para a sua casa”, a AIESEC abre a oportunidade de hospedar esses jovens durante as suas experiências de intercâmbio. Quem recebe um intercambista em casa também recebe sua bagagem cultural. Por meio de experiências compartilhadas no dia a dia, você e sua família aprenderão o idioma do país de seu visitante, os hábitos e valores daquele local, a maneira de solucionar problemas e ainda estarão contribuindo com a mudança da realidade da sua comunidade.

## **6. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA AIESEC**

Para o estudo de caso proposto no trabalho, foram realizadas três pesquisas. A primeira delas (a) é a Pesquisa de clima da AIESEC no Brasil <sup>1</sup>realizada no primeiro semestre de 2016. A pesquisa foi aplicada pela diretora de Gestão de Pessoas da AIESEC no Brasil, Lorena Stephanie, e obteve a resposta de mais de 2200 jovens que estavam trabalhando voluntariamente na organização no período de janeiro a junho de 2016, que representa uma amostra de aproximadamente 34% dos membros da AIESEC no Brasil. Através de um formulário online, a pesquisa buscou traçar perfis individuais e dos comitês locais, além de entender questões como motivação, participação e qualidade de processos.

A segunda pesquisa (b) foi realizada através de um formulário desenvolvido e aplicado pelas autoras deste estudo, entregue para os Presidentes das entidades locais da AIESEC no Brasil durante a Conferência Nacional de Desenvolvimento da AIESEC no Brasil. Foi colhida uma amostra de 23 respostas, o que representa 50% do corpo superior de liderança da organização.

A terceira pesquisa (c) foi realizada através de um formulário online, desenvolvido e aplicado pelas autoras deste estudo, com os membros de diversas entidades da AIESEC no Brasil. As respostas foram obtidas de forma voluntária, uma vez que o formulário foi disponibilizado para todos os membros da organização, e foi colhida uma amostra de 48 respostas.

### **6.1. Pesquisa de clima da AIESEC no Brasil – 2016.1**

A AIESEC no Brasil aplica, semestralmente, uma pesquisa com a sua membresia (líderes e liderados) como ferramenta de análise das realidades locais, de forma que a diretoria nacional possa criar novas metas e estratégias pontuais, a fim de sanar problemas específicos no que se refere à liderança, cultura organizacional, entrega de intercâmbio e desenvolvimento. A pesquisa é desenvolvida pela Diretoria Nacional da AIESEC no Brasil e enviada para corpo superior nacional, formado pelos presidentes das entidades locais, para que ela possa ser aplicada com os membros da organização.

---

<sup>1</sup> AIESEC no Brasil. Pesquisa de clima 2016.1. Disponível em: <<https://goo.gl/OgYzIY>>. Acesso em 15 de novembro de 2016



A Learning Research é a pesquisa de clima nacional, onde é possível analisar alguns aspectos importantes sobre membros e comitês locais da AIESEC no Brasil, como: Demografia, Cultura Organizacional, Liderança, Intercambio e Educação. A análise desta pesquisa resulta na possibilidade de entender o perfil atual do membro da AIESEC no Brasil, assim como avaliar a eficiência dos processos de educação e desenvolvimento de liderança.

Em 2016, a pesquisa foi realizada com mais de 2200 jovens voluntários da AIESEC no Brasil - presentes em mais de 50 municípios espalhados pelo país, com a seguinte estrutura:

**Quadro 6: Pesquisa de clima da AIESEC no Brasil – Primeiro semestre de 2016**

<b>Pergunta</b>	<b>Tipo</b>
Idade	Fechada
Entidade	Fechada
Qual o seu curso superior?	Fechada
Estuda/estudou em uma universidade:	Fechada
Quando você vai concluir/quando concluiu o seu curso?	Fechada
Independente do curso de formação, qual área você atuaria no mercado de trabalho?	
Posição atual na AIESEC:	Fechada
Área	Fechada
Há quanto tempo está na AIESEC?	Fechada
Qual a sua motivação para fazer parte de uma organização (escolha até 3):	Fechada
Na sua carreira profissional, você pretende trabalhar em qual setor:	Fechada
Qual dessas empresas você gostaria de trabalhar? (Selecione três)	Fechada
Você possui interesse em fazer programa de estágio ou de trainee?	Fechada
Você já teve experiência internacional? (Pela AIESEC ou não)	Fechada
Sua entidade possui BD Ambassador?	Fechada
Você já respondeu a YouthSpeak Survey?	Fechada
Já fez intercâmbio pela AIESEC?	Fechada
Você gostaria de fazer intercâmbio pela AIESEC? Em quanto tempo?	Fechada
Quais os principais fatores que dificultam a realização do seu intercâmbio?	Fechada

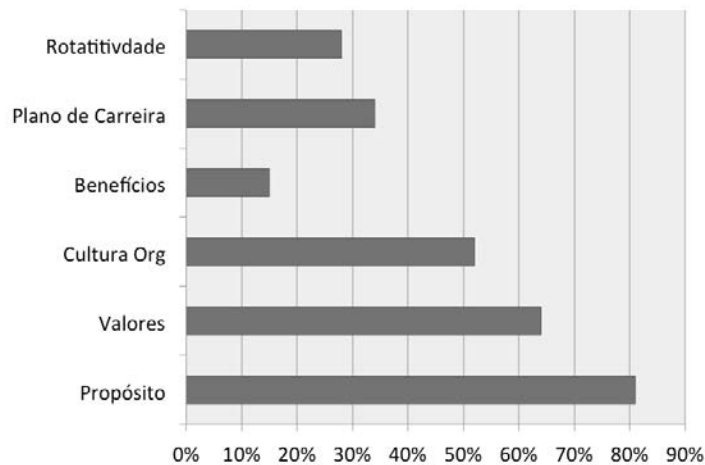
Você acredita estar apto à realizar um intercâmbio Global Entrepreneurs (GE)?	Fechada
Como você avalia o seu nível de inglês	Fechada
Você possui conhecimento em outros idiomas:	Fechada
O que você espera desenvolver em um intercâmbio pela AIESEC? (Em uma palavra)	Aberta
Como você avalia a presença dos valores abaixo na rotina do seu escritório? (Leve em consideração o comportamento dos membros e líderes para sua resposta).	Fechada
Como você avalia a gestão de informação no seu escritório?	Fechada
Sua entidade tem abertura para novas opiniões e incentiva a realização de novas ideias?	Fechada
Das palavras abaixo, marque aquelas que consigam descrever os membros do seu CL (no máximo 3).	Fechada
Você já participou de alguma Conferência Nacional da AIESEC?	Fechada
Quão importante é a AIESEC para você?	Fechada
Você se sente orgulhoso (a) em trabalhar na AIESEC?	Fechada
Por que se mantém na organização?	Fechada
Marque abaixo todas as alternativas com as quais se sente muito satisfeito com a AIESEC (no máximo 3)	Fechada
Marque abaixo todos os motivos de insatisfação com a AIESEC (no máximo 3)	Fechada
Você gosta do trabalho que realiza hoje?	Fechada
Qual era sua primeira expectativa ao entrar na organização?	Aberta
Esta expectativa foi correspondida?	Fechada
Você sente que a sua job está conectada com a entrega de intercâmbios?	Fechada
Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?	Fechada
Você tem clareza da descrição do seu cargo (job description) e das entregáveis do seu trabalho?	Fechada
Marque as alternativas verdadeiras para você:	Fechada
Dos mínimos de time descritos abaixo, como você avalia a aplicação no seu CL ou por seu líder direto?	Fechada
Como você avalia a sua eficiência na entrega das suas jobs?	Fechada
Como você avalia a eficiência de reuniões do seu time?	Fechada

Você acredita que dedica tempo adequado para suas atividades semanais da AIESEC?	Fechada
Qual é a principal razão que permite que você performe?	Fechada
Você tem um próximo passo claro na Organização?	Fechada
Quais as 2 principais razões que impedem que você performe mais?	Fechada
Avalie o seu nível de conhecimento sobre o Modelo de Desenvolvimento de Liderança (LDM) da AIESEC: (Sendo 1 o nível mais baixo e 5 o nível mais alto)	Fechada
Como você se avalia nas seguintes características?	Fechada
Seu líder direto é um exemplo (role model) para você?	Fechada
Como você avalia a Diretoria Local (EB) do seu escritório nos seguintes fatores?	Fechada
O Presidente (LCP) da sua entidade é um exemplo de liderança para você?	Fechada
Se você pudesse definir a AIESEC em uma palavra, qual seria?	Aberta
Qual é a definição de Changemaker para a AIESEC no Brasil?	Aberta
Quais são os valores que representam a sua entidade? (No máximo três)	Aberta
Quais são os canais que você mais acessa para receber direcionamentos do MC? (Cite dois)	Fechada

Fonte: AIESEC no Brasil (2016)

Desses jovens, o que os motiva a fazer parte de organizações é, em primeiro lugar, o propósito da organização, com 81% das respostas. Em segundo e terceiro lugar, se encontram valores e cultura organizacional, respectivamente, com 68,4%. Benefícios e salário se encontram com 15% dos votantes, enquanto plano de carreira interno contou com 34%. Nota-se uma valorização de conexão com o propósito, os valores, e a cultura da empresa, antes mesmo de se preocuparem com salários e benefícios.

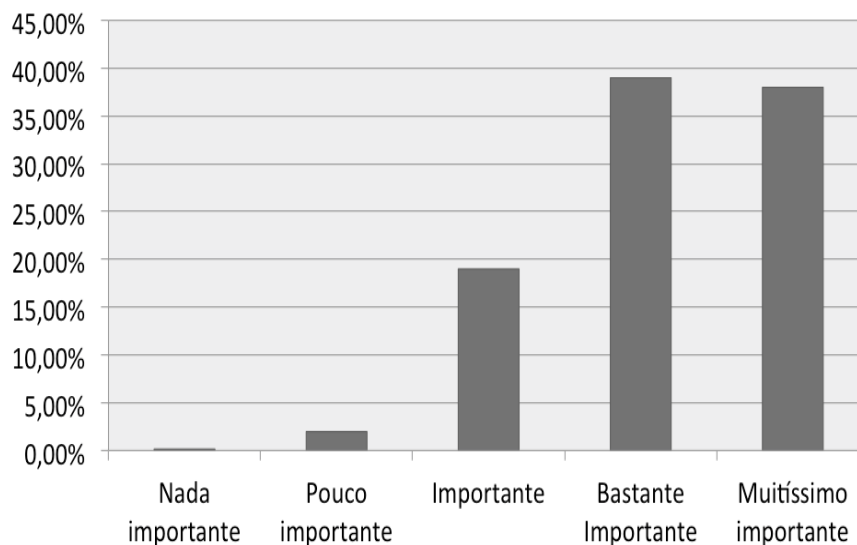
### **Gráfico 1: Motivação para fazer parte de uma organização**



Fonte: Learning research (2016, p. 18)

Em resposta a pergunta que questiona o quão importante a organização é para os voluntários, são apenas 43 de 2201 que consideram-na pouco ou nada importante. Todos os outros respondentes acreditam que a organização que trabalham é importante, bastante importante, ou muitíssimo importante. Esse é um fator interessante, levando em conta que todos os respondentes trabalham voluntariamente pela organização, de 15 a 30 horas semanais. Ao serem questionados do orgulho que sentem em trabalharem na AIESEC, mais uma vez nota-se a escassez de respostas negativas. Foram 84 respondentes se situando entre “não” e “pouco”, enquanto os outros mais de 2000 se sentem orgulhosos ou muito orgulhosos. A maior porcentagem se encontra nos muito orgulhosos.

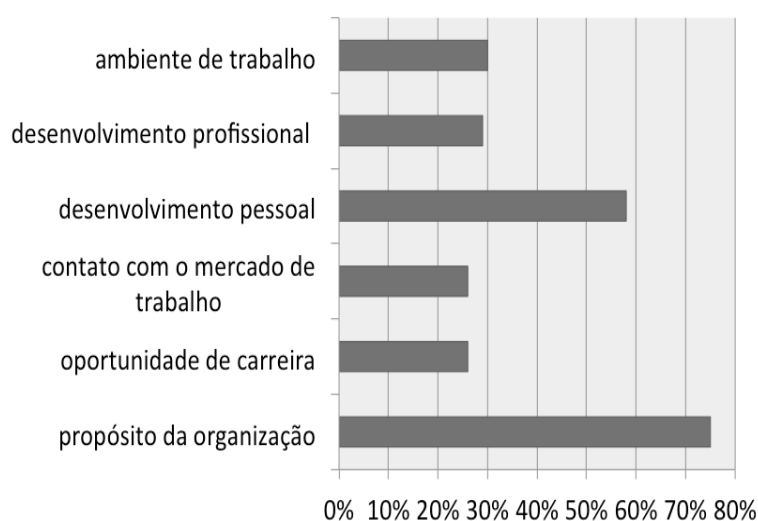
**Gráfico 2: O quão importante a AIESEC é para você?**



Fonte: Learning research (2016, p. 42)

Na questão sobre o motivo porque se mantém na organização, em ordem decrescente, respondem: desenvolvimento pessoal, propósito da AIESEC, desenvolvimento profissional, relacionamento, ambiente de trabalho, oportunidade de carreira e contato com o mercado de trabalho. É interessante notar que o segundo motivo por que os voluntários permanecem na AIESEC é o primeiro escolhido na questão sobre o que os motiva nas organizações em geral. É, também, importante, ter um panorama que não se conecta com salário e benefícios, destrinchando um pouco mais os aspectos de desenvolvimento pessoal e profissional, além dos relacionamentos construídos.

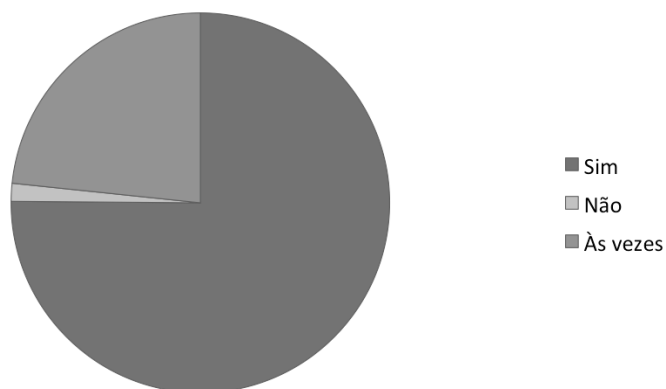
**Gráfico 3: Por que se mantém na organização?**



Fonte: Learning research (2016, p. 44)

Dentre os valores da organização mais bem avaliados pelos voluntários, pode-se encontrar, em ordem decrescente: viver a diversidade, demonstrar integridade, buscar a excelência, ativar a liderança, desfrutar a participação e agir sustentavelmente. É interessante notar que o valor “viver a diversidade” se conecta, muitas vezes, com a aceitação de pessoas e perfis diferentes dentro da organização e seus clientes. Em questão sobre abertura para ideias, 74% disse ter, 23% disse ter as vezes, e 1,5% disse não ter, fator que pode se conectar com o respeito a diversidade de ideias, por exemplo.

**Gráfico 4: Sua entidade tem abertura para novas opiniões e incentiva a realização de novas ideias?**



Fonte: Learning research (2016, p. 37)

Em pergunta sobre o porquê de se manterem na organização, os voluntários respondem, em ordem decrescente: desenvolvimento pessoal, propósito da AIESEC, desenvolvimento profissional, relacionamento, ambiente de trabalho e contato com o mercado. Nota-se uma conexão clara entre os motivos de se manterem na organização e os fatores porque se motivam com a mesma.

Ao serem questionados sobre o que os fazem mais satisfeitos na organização, desenvolvimento pessoal, profissional, e relacionamento com liderança se destacam. As menores porcentagens se encontram em reconhecimento, prestígio da marca e carreira. Já o que os fazem menos satisfeitos é o não cumprimento de metas, a sobrecarga de trabalho, a falta de capacitação, e não se sentir parte do resultado final. Práticas que podem fazer parte, por exemplo, de técnicas participativas em sua maior parte.

#### QUADRO 7: Motivos de satisfação dos membros da AIESEC no Brasil

Motivo de satisfação	%
Trabalho realizado	23%
Ambiente de trabalho	13%
Prestígio da marca AIESEC	5%
Autonomia	6%
Possibilidade de capacitação	15%
Reconhecimento	4%
Networking profissional	14%
Contato internacional	21%
Amizade	17%

Desenvolvimento pessoal	57%
Desenvolvimento profissional	26%
Conhecimento em liderança	3%
Conhecimento em gestão	24%
Conhecimento funcional	21%

Fonte: Learning research (2016, p. 45)

#### **QUADRO 8: Motivos de insatisfação dos membros da AIESEC no Brasil**

<b>Motivo de insatisfação</b>	<b>%</b>
Falta de reconhecimento	16%
Falta de oportunidades	2%
Impossibilidade de crescimento profissional	2%
Falta de autonomia	8%
Ambiente de trabalho ruim	2%
O trabalho que realizo	5%
Relacionamento com a liderança	7%
Falta de capacitação	20%
Ambiente de trabalho	4%
Sobrecarga de trabalho	33%
Estrutura do escritório	25%
Não cumprimento de metas	44%
Não me sinto parte do resultado final	14%
Desenvolvimento pessoal	1%
Desenvolvimento profissional	2%
Carreira	5%

Fonte: Learning research (2016, p. 47)

Os voluntários foram questionados sobre a importância da AIESEC para eles. Nota-se discrepância nas respostas positivas em relação as negativas. Essas contém mais de 97% do apoio dos respondentes, sendo “muito importante” e “muitíssimo importante” as mais altas. Outra questão trouxe a tona o orgulho em fazer parte da organização. Não tão diferente dos dados da questão acima, mais de 95% disse se sentir orgulhoso ou muito orgulhoso. Os muito orgulhosos contribuíram com mais de 60% das respostas.

Apesar das respostas positivas nas questões acima, mais de 15% disse não gostar ou gostar pouco do trabalho que realiza, o que contabiliza quase 300 respondentes. Conectado a isso, 296 pessoas, totalizando 14,56%, disseram não terem tido as expectativas atendidas ao entrarem na organização.

Um fato interessante é que mais de 230 deles não conectam - ou conectam apenas as vezes - o trabalho diário com o intercâmbio. Esse fator pode ser um dos motivos dos dados negativos acima, uma vez que o intercâmbio é o meio por onde a AIESEC atinge sua missão, que é chegar cada vez mais perto da paz e do preenchimento das potencialidades humanas. E, normalmente, se um número significativo não entende a importância do intercâmbio, talvez não consiga se conectar com a organização e não tenha as expectativas atendidas, uma vez que não usa o meio correto para atingir o que a AIESEC almeja. Conectado com tais dados, 125 dos respondentes disseram não ter clareza da descrição de seu trabalho.

Os respondentes foram expostos a 8 afirmações que poderiam ser votadas de acordo com a presença das mesmas em sua rotina de trabalho. Em ordem decrescente, as afirmações foram: "Tenho conhecimento do planejamento do meu time", "tenho suporte do meu líder", "existe acompanhamento periódico do atendimento do planejamento do meu time", "tenho metas individuais claras dentro da minha área", "são proporcionados momentos de reflexão sobre meu desenvolvimento de liderança durante a experiência", "recebi instrução para ocupar minha função atual", "sou reconhecido por minhas entregas", e "tenho recursos e materiais necessários para executar meu trabalho".

Um ponto a se destacar são as notas de 61% para os momentos de reflexão e 58% no treinamento e instrução para entrar na área. Os dois pontos podem se conectar, em certos casos, com a desmotivação dos membros na organização. O primeiro ponto aponta que mais de 800 deles não refletem sobre seu desenvolvimento e acabam vivendo no “piloto automático”. O segundo ponto mostra que muitos deles entram despreparados em seus cargos, o que pode, de alguma forma, desmotivá-los e desconectá-los com a entrega de intercâmbio - que é o modo com que atingem a missão organizacional.

Os voluntários foram questionados, também, sobre a eficiência das reuniões de suas áreas. Nota-se que mais de 500 dos respondentes disseram ser de péssima a média. Ótima recebeu 23% dos votos, enquanto “boa” recebeu 50% deles. Apesar dos bons resultados, existe, ainda, aqueles que não acreditam na eficiência das reuniões da organização. Um ponto



interessante conectado a isso é a questão sobre dedicação de tempo às tarefas da organização. Mais da metade dos respondentes disse que não - ou nem sempre - dedicam o tempo necessário para as tarefas. Esse é um ponto importante e que pode se conectar, também, com a motivação dos voluntários.

As duas maiores razões por onde os respondentes disseram que aumentem sua performance são auto aprendizado e colaboração da equipe. Esses fatores, muitas vezes, se conectam com práticas participativas, usadas frequentemente pelos membros da AIESEC.

## 6.2. Presidentes das entidades locais

Foi realizada, durante conferência nacional da AIESEC no Brasil, uma pesquisa com 23 presidentes de comitês locais, representando mais de 50% do número geral. Dentre eles, os presidentes da AIESEC em Bauru, Brasília, Belém, Aracaju, Porto Alegre, Itajubá, Cuiabá, Rio de Janeiro, Volta Redonda, Fortaleza, Recife, Vitória, Teresina, entre outros.

**Quadro 9: Pesquisa aplicada com os presidentes das entidades locais**

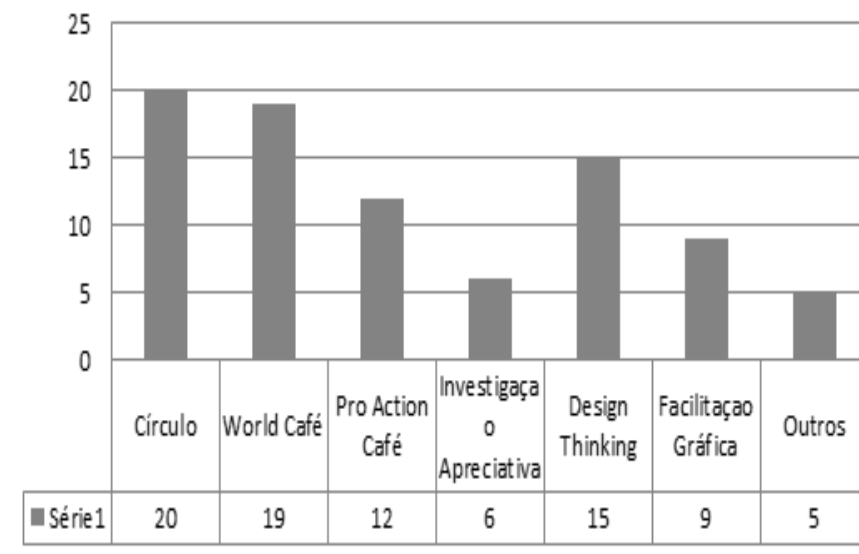
Pergunta	Tipo
Qual (is) prática (s) de planejamento participativo abaixo você conhece?	Fechada
Em qual dessas práticas você se sente mais autônomo para opinar e tomar decisões?	Fechada
Em qual dessas práticas você se sente mais apto a participar?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior produção de conteúdo e resultados ongoing?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior absorção de conteúdo?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior envolvimento individual?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior envolvimento do grupo?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior motivação individual?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior motivação do grupo?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior resultados a curto prazo?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior resultados a longo prazo?	Fechada
Das práticas de planejamento participativo abaixo, qual (is) você já aplicou no seu comitê?	Fechada
Porque você usa/gostaria de usar práticas participativas com os membros do seu comitê?	Aberta

Com qual frequência, nas atividades do comitê, você utiliza práticas participativas ou técnicas diferenciadas de facilitação?	Fechada
Qual a frequência que você acha ideal para a aplicação de práticas participativas ou técnicas diferenciadas de facilitação?	Fechada
Caso a frequência ideal seja maior do que a aplicada, o que te impede de utilizar essas práticas?	Fechada
Em quais momentos você costuma ter mais abertura para tais práticas?	Fechada
Em sua opinião, existe maior envolvimento da membresia nesses momentos?	Fechada
Após a aplicação dessas práticas, é perceptível a mudança de comportamento/motivação nos membros?	Fechada
Qual a sua opinião sobre a aplicação de uma gestão democrática dentro da AIESEC?	Aberta

Fonte: Autoria própria

Primeiramente, foram questionados sobre o conhecimento em técnicas participativas. As práticas mais citadas foram a Dinâmica de Círculo e o World café, com mais de 85% das escolhas. Em seguida, o Design Thinking e o ProAction Café, com mais de 50%. Os menos escolhidos foram a Facilitação Gráfica e a Investigação apreciava, com menos de 40% das escolhas. Os respondentes também citaram outras práticas, como PDCA, Scrum e Aquário.

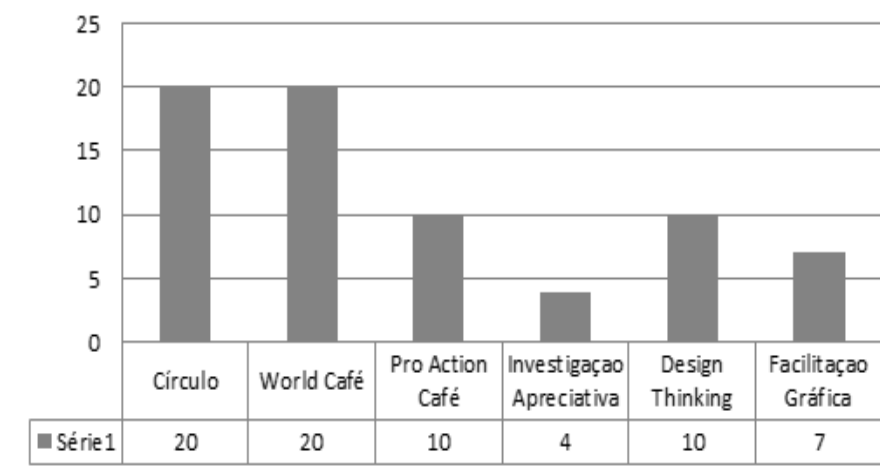
**Gráfico 5: Qual(is) prática(s) de planejamento participativo abaixo você conhece?**



Fonte: autoria própria

Após isso, foram questionados sobre quais dessas práticas já aplicaram nos comitês locais. Assim como nas respostas da questão anterior, a Dinâmica de Círculo e o World Café foram os mais aplicados, com mais de 85% dos votos. Em seguida, ProAction Café e Design Thinking, escolhido por 10 dos 23 respondentes cada. A facilitação gráfica contou com 31% da aplicação, enquanto a Investigação apreciava com 18%, o que corresponde, respectivamente, a 30% e 17% de aplicação no nível local.

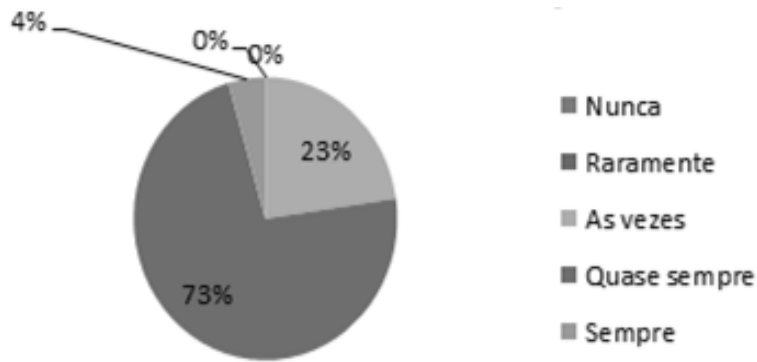
**Gráfico 6: Das práticas de planejamento participativo abaixo, qual(is) você já aplicou no seu comitê?**



Fonte: autoria própria

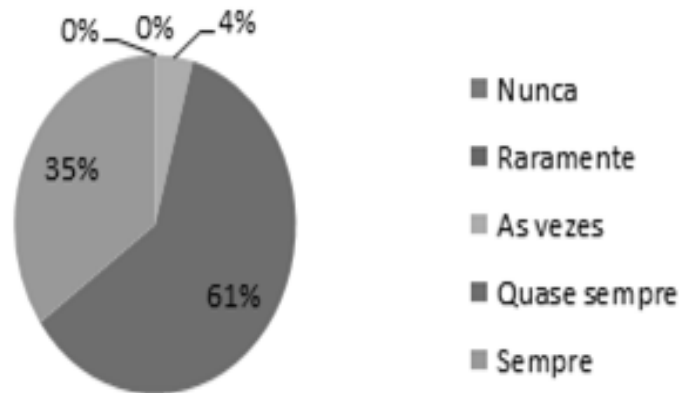
A frequência com que essas práticas acontecem foram votadas, na sua maioria, em “quase sempre”. Foram 16 dos 23 respondentes, enquanto apenas 5 e 1 disseram realizar “as vezes” e “sempre”, respectivamente. Ao serem questionados sobre a frequência que acreditam ser ideal, houve certo deslocamento dos números para a opção “sempre”, que contou com 8 dos 23 respondentes. A opção “quase sempre”, entretanto, ainda esteve na frente, com mais de 60% dos votos. Os motivos que mais impedem os líderes locais de aplicar tais práticas em seus comitês são, respectivamente, falta de conhecimento sobre e falta de tempo. A opção “adesão dos membros” não teve nenhum dos votos.

**Gráfico 7: Com qual frequência, nas atividades do comitê, você utiliza práticas participativas ou técnicas diferenciadas de facilitação?**



Fonte: autoria própria

**Gráfico 8: Qual a frequência que você acha ideal para a aplicação de práticas participativas ou técnicas diferenciadas de facilitação?**

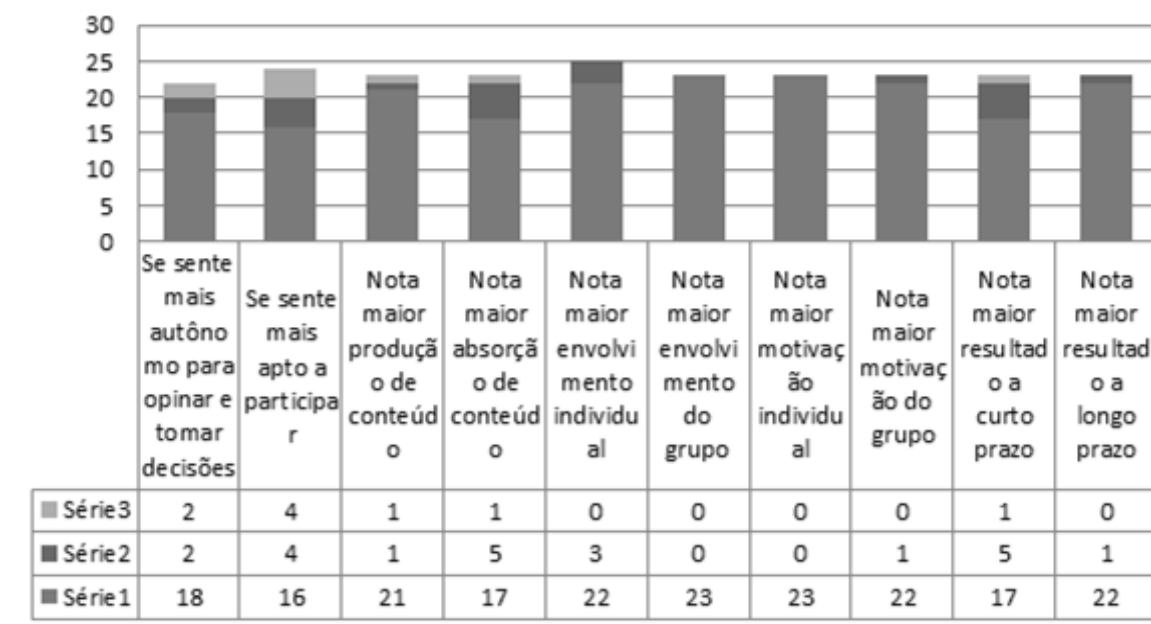


Fonte: autoria própria

Foi exposta aos presidentes uma tabela com as seguintes situações: mais autonomia para opinar e tomar decisões, mais aptidão à participar, maior produção de conteúdo, maior absorção de conteúdo, maior envolvimento individual, maior envolvimento do grupo, maior motivação individual, maior motivação do grupo, maior resultado a longo prazo e maior resultado a curto prazo. Diante dessas afirmações, eles escolheram à qual prática as conectavam. As conclusões mais conectadas às práticas participativas foram “maior envolvimento do grupo” e “maior motivação individual”, com 100% das escolhas. Em seguida, “maior envolvimento individual”, “resultados a longo prazo” e “Maior motivação do grupo”, com mais de 95% das escolhas. A “produção de resultados durante a execução da prática” também foi bem relacionada às práticas participativas. As opções menos conectadas à elas - ou seja, com algumas conexões às práticas expositivas - foram “mais autonomia”, “mais aptidão a participar” e “resultados a curto prazo”.

Entretanto, todos esses tiveram tendência às práticas participativas, que, mesmo não contando com o total dos votos, contou com mais de 70% das escolhas.

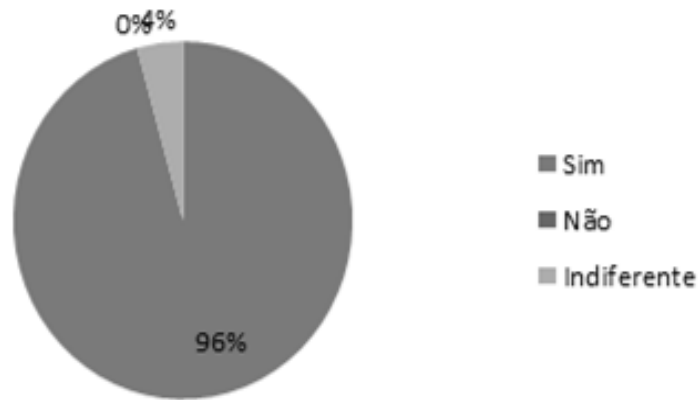
**Gráfico 9: Em qual dessas práticas você:**



Fonte: autoria própria

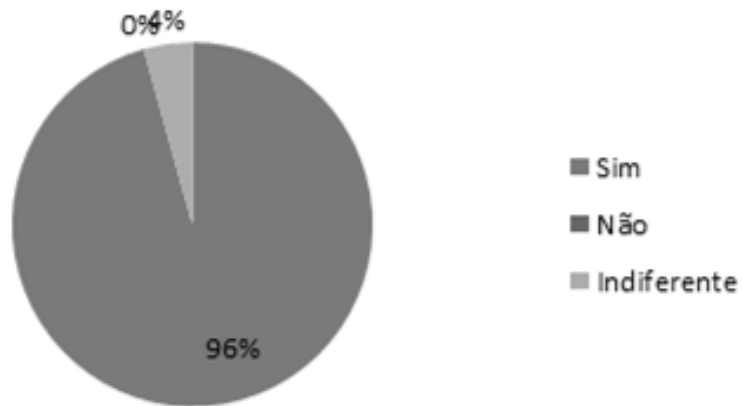
Ao serem questionados sobre o envolvimento dos membros nas práticas participativas, os presidentes, com 22 de 23 votos, disseram ser real o maior envolvimento nessas práticas. Apenas 1 votante tratou a afirmação como indiferente. O mesmo número de votos foi contabilizado em questão sobre mudança de comportamento dos membros após a aplicação das práticas participativas. 22 dos 23 votantes afirmaram a mudança, enquanto 1 deles foi indiferente. Nota-se quase unanimidade em relação a importância de tais práticas no dia a dia do comitê, principalmente quando se trata de envolvimento dos grupos e de mudança dos membros da organização.

**Gráfico 10: Em sua opinião, existe maior envolvimento da membresia nesses momentos?**



Fonte: autoria própria

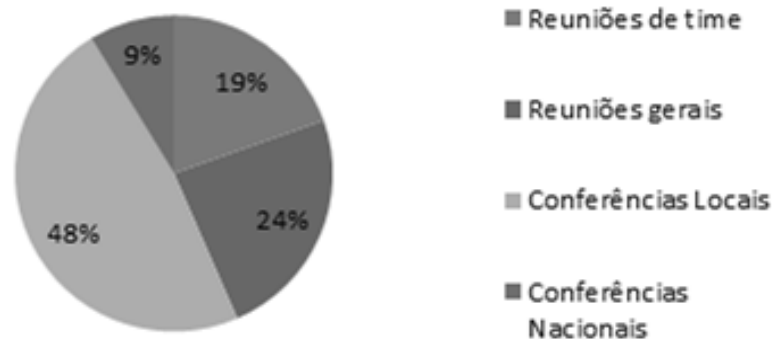
**Gráfico 11: Após a aplicação dessas práticas, é perceptível a mudança de comportamento/motivação nos membros?**



Fonte: autoria própria

Os presidentes de comitês locais tem chance não só de aplicarem as técnicas participativas, bem como participarem dessas atividades. Os momentos em que julgaram terem mais abertura para a aplicação/participação foram, respectivamente: conferências locais, reuniões gerais, reuniões de área e conferências nacionais. Nota-se mais de 95% das respostas na opção das conferências locais, uma vez que são os momentos que reúnem todos os membros da organização e tem todo o conteúdo organizado pela presidência e diretoria do comitê. As conferências nacionais, muitas vezes, contam com mais de 400 delegados, o que dificulta o uso de técnicas participativas em períodos tão curtos de tempo.

**Gráfico 12: Em quais momentos você costuma ter mais abertura para a aplicação de tais práticas?**



Fonte: autoria própria

Ao serem questionados do motivo por que usam as práticas participativas, os líderes dos comitês locais citaram inúmeras razões, dentre elas: moldar cultura de entidade local, co-construção, educação dos membros de maneira mais leve, absorção de conteúdo mais fluida, geração de ideias, melhora no processo de tomada de decisão e maior interação entre membros. Além disso, acreditam que tais práticas envolvem todos os membros da entidade em uma entrega, tornando o caminho mais leve e com menos medo e mais autonomia por parte deles. O processo se torna curioso, desenvolvendo não só os membros como facilitadores, uma vez que cria-se um ambiente sem julgamentos, com menos burocracias, e em que se aprende na prática.

Em resposta à questão sobre a importância da gestão democrática, os líderes locais mencionaram pontos relevantes: Além de fomentar o engajamento dos jovens, promove troca de conhecimento e liberdade para que a liderança acontece por todas as partes, buscando equilíbrio entre opiniões em um momento conjunto. Muitos acreditam que a gestão democrática deveria ser 100% adotada, e que seu maior uso é um dos diferenciais da AIESEC.

### **5.3. Membros das entidades locais**

Foi realizada, através de um formulário online, uma pesquisa com 48 membros de 23 comitês locais da AIESEC no Brasil, representando 41,8% do número geral. Dentre eles, os membros da AIESEC em Campo Grande, Chapecó, ESPM, Florianópolis, Aracaju, Londrina, Salvador, USP, Maceió, Volta Redonda, Balneário Camboriú, Rio de Janeiro, Limeira, Curitiba, Recife, Belo Horizonte, Maringá, São Carlos, São José do Rio Preto, Vale do São Francisco,

Brasília e Manaus. A pesquisa foi realizada durante o período de 23/07/2016 a 28/07/2016 através de um formulário online.

**Quadro 10: Pesquisa aplicada com os membros da AIESEC no Brasil**

<b>Pergunta</b>	<b>Tipo</b>
Qual (is) prática (s) de planejamento participativo abaixo você conhece?	Fechada
Em qual dessas práticas você se sente mais autônomo para opinar e tomar decisões?	Fechada
Em qual dessas práticas você se sente mais apto a participar?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior produção de conteúdo e resultados ongoing?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior absorção de conteúdo?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior envolvimento individual?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior envolvimento do grupo?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior motivação individual?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior motivação do grupo?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior resultados a curto prazo?	Fechada
Em qual dessas práticas você nota maior resultados a longo prazo?	Fechada
Das práticas de planejamento participativo abaixo, qual (is) você já participou no seu comitê?	Fechada
Com qual frequência, nas atividades do comitê, você participa de práticas participativas ou técnicas diferenciadas de facilitação?	Fechada
Em quais momentos você costuma participar de tais práticas?	Fechada
Após a aplicação dessas práticas, você percebe uma mudança no seu comportamento/motivação?	Fechada
Qual a sua opinião sobre a aplicação de uma gestão democrática dentro da AIESEC?	Aberta

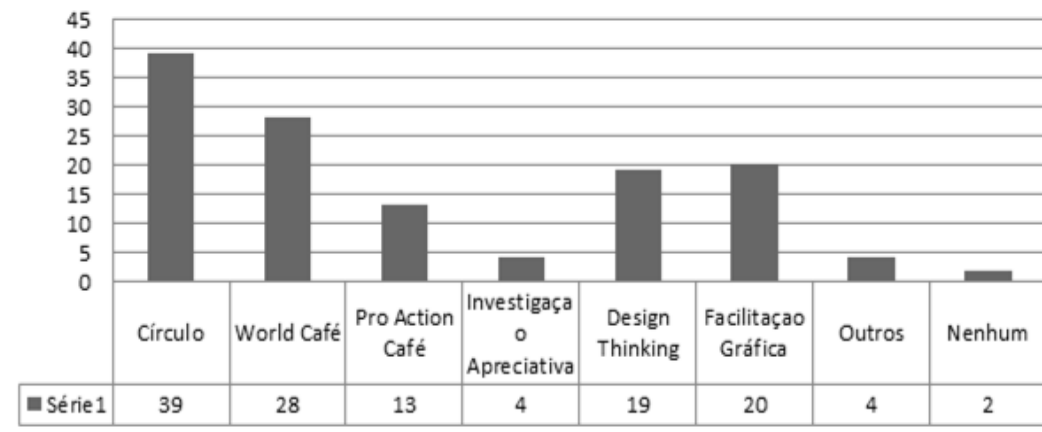
Fonte: autoria própria

Primeiramente, foram questionados sobre o conhecimento de técnicas participativas. As práticas mais citadas foram as Dinâmicas de Círculo (81,25%) e World Café (58,3%), seguidos do Design Thinking (39,6%), Facilitação gráfica (41,6%) e Pro Action Café (27,8%). A técnica de Investigação Apreciativa foi a menos escolhida (8,3%) e apenas 4,2% declararam não



conhecer nenhuma das técnicas citadas. Os participantes também citaram outras práticas, como Backwards Planning e Aquario.

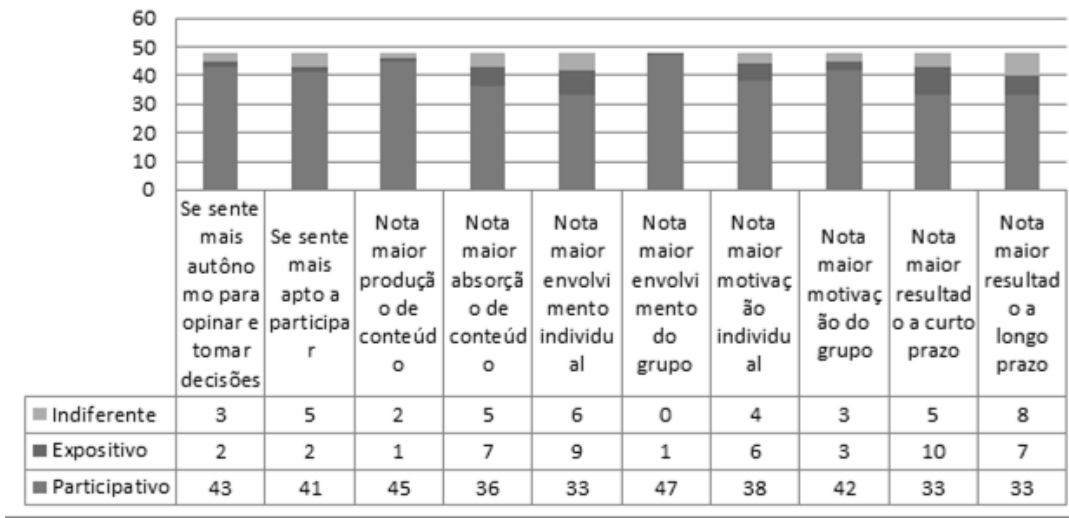
**Gráfico 13: Qual(is) prática(s) de planejamento – técnicas participativas você conhece?**



Fonte: autoria própria

Em seguida, os membros escolheram entre técnicas expositivas ou participativas para as seguintes situações: mais autonomia para opinar e tomar decisões, mais aptidão à participar, maior produção de conteúdo, maior absorção de conteúdo, maior envolvimento individual, maior envolvimento do grupo, maior motivação individual, maior motivação do grupo, maior resultado a longo prazo e maior resultado a curto prazo. Em todos os casos, a preferência por técnicas participativas prevaleceu, com destaque em "maior envolvimento do grupo" (97,9%) e "maior produção de resultados durante a dinâmica" (93,75%). Diante desse cenário, 91,7% declararam terem uma mudança de comportamento perceptível após a aplicação de tais práticas.

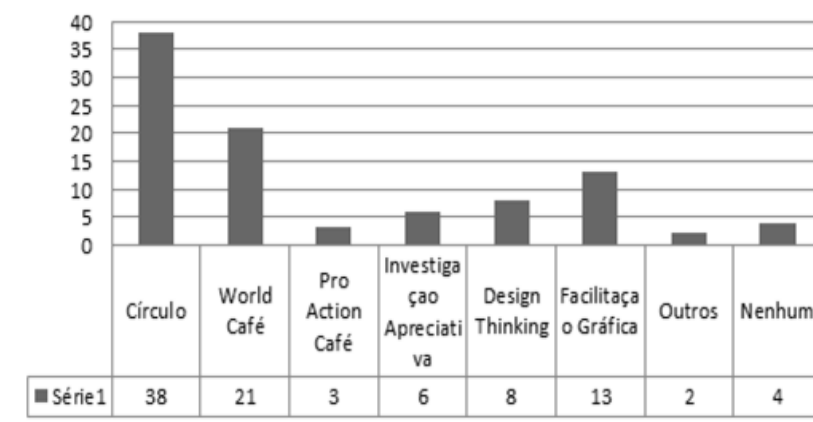
**Gráfico 14: Em qual dessas práticas você:**



Fonte: autoria própria

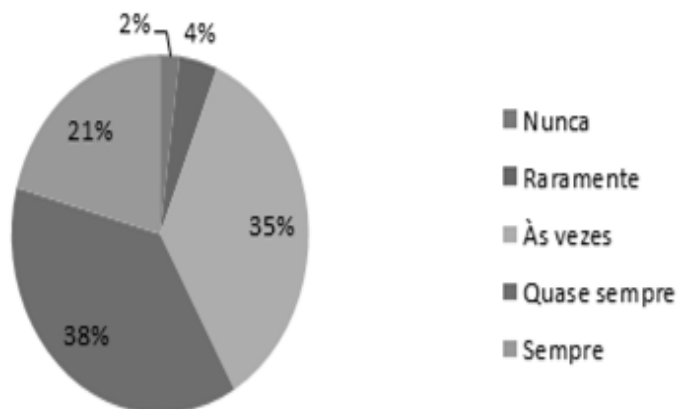
Após isso, foram questionados sobre quais técnicas eles já haviam participado dentro do comitê. 79,2% declararam ter participado de Dinâmicas de Círculo, 43,75% de World Café e 27,1% de Facilitação Gráfica. As dinâmicas menos citadas foram o Design Thinking (16,6%), Investigação Apreciativa (12,5%) e Pro Action Café (6,25%). 8,3% dos participantes declararam nunca terem participado de nenhuma das técnicas de planejamento participativo e 4,16% citaram o Aquario como outra técnica aplicada no comitê. A frequência com que eles participam da aplicação dessas técnicas no comitê foram, em maioria (37,5%) definidas como "Quase sempre". 35,4% declararam sua participação como "As vezes", 20,8% como "sempre", 4,16% como "raramente" e somente 2,1% como "nunca".

**Gráfico 15: Das práticas de planejamento e práticas participativas abaixo, qual(is) você já participou no seu comitê?**



Fonte: autoria própria

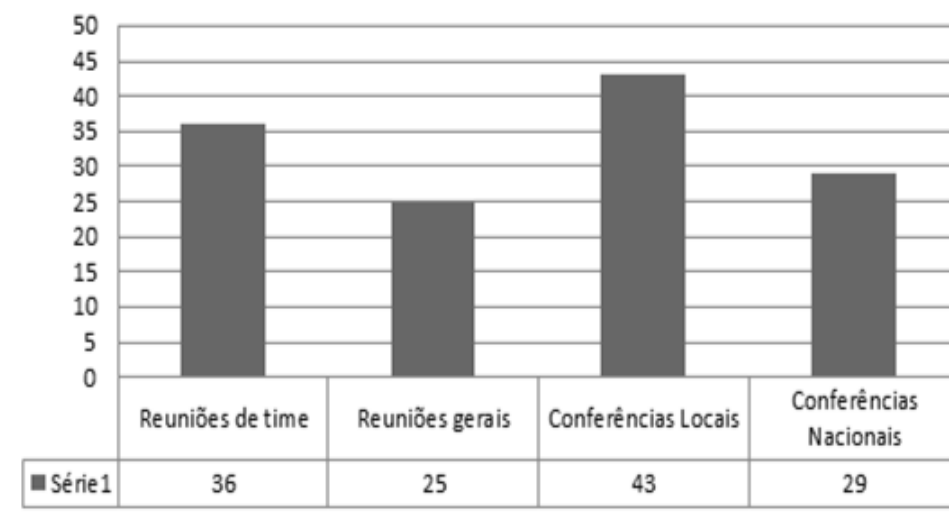
**Gráfico 16: Com qual frequência, nas atividades do comitê, você participa de dinâmicas participativas?**



Fonte: autoria própria

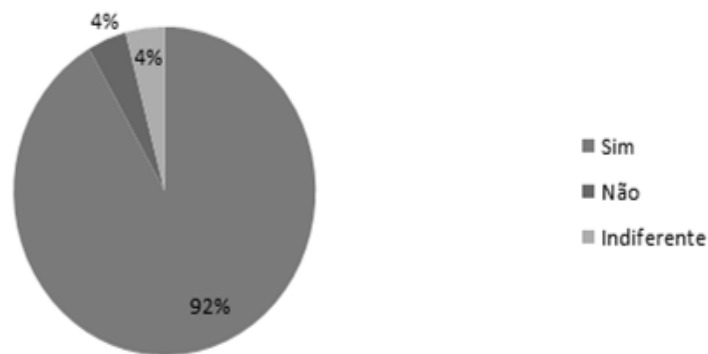
Na visão dos membros, as conferências locais (89,6%) e as reuniões de time (75%) são os momentos com mais abertura para a aplicação de práticas participativas. 60,4% declararam ter abertura para tais práticas em conferências nacionais e 52,1% em reuniões gerais. Ainda foram citados Team Days e Bate papo com empreendedor como momentos propícios. 91,7% dos membros afirmaram ter uma mudança perceptível de comportamento e motivação após a aplicação dessas práticas.

**Gráfico 17: Em quais momentos você costuma participar de tais práticas?**



Fonte: autoria própria

**Gráfico 18: Após a aplicação dessas práticas, você percebe uma mudança no seu comportamento/motivação?**



Fonte: autoria própria

Em resposta à questão sobre a importância da aplicação de uma gestão democrática, os membros mencionaram o aumento da motivação e engajamento dos membros do comitê a partir da participação na tomada de decisões, o desenvolvimento do potencial que a organização visa oferecer, a participação de diferentes visões dentro do planejamento, o sentimento de pertencimento, conhecimento de todos os membros sobre os acontecimentos do comitê e demonstração da horizontalidade da organização. Apesar disso, foi citado o fato de que a aplicação da gestão democrática raramente acontece, centralizando planejamento e grandes decisões na diretoria local.

#### **5.4. Análise**

É notável, por meio das pesquisas feitas com os presidentes e membros, a popularidade de certos métodos participativos. O world café e o Círculo se destacam entre as outras opções, dado que pode se relacionar nitidamente com as estratégias nacionais - uma vez que os líderes dos comitês são treinados e recebem como exemplo as estratégias e metodologias nacionais. Segundo os líderes de comitês locais, por exemplo, existe certa abertura em conferência nacional para a aplicação das práticas participativas, entretanto, apenas 9%. Existe a possibilidade, por conta desses dados, dos 9% englobarem práticas que já se tornaram tradicionais na organização.

Em pesquisa com os presidentes, foi citada a falta de conhecimento como uma das barreiras para maior aplicação das práticas participativas e, em pesquisa de clima, 20% dos respondentes citaram a falta de capacitação como um dos principais motivos de insatisfação com

a organização. Além disso, mais de 650 respondentes da pesquisa de clima nacional disseram não se contentar com a gestão de informação local. Esse fato pode se relacionar com o não empreendedorismo no momento de utilização de métodos participativos, repetindo-se os mesmos. Além disso, muitos dos direcionamentos nacionais, segundo respostas abertas, são apenas repassados, e não co-construídos, o que acaba causando um comportamento pouco empreendedor por parte dos membros quando se trata de qualquer assunto.

Nota-se as conferências locais como grande ferramenta de execução de métodos participativos, juntamente com as reuniões gerais. Nesses momentos, existe a presença do líder do comitê local, de todos os diretores, e de todos os membros. As reuniões de área são citadas por apenas 19% dos respondentes, trazendo a noção de que existe maior abertura nas práticas no momento em que existe pluralidade de pessoas, opiniões e áreas da organização. Segundo os membros respondentes, o envolvimento do grupo é o maior fator que os métodos participativos trazem, bem como nas respostas dos líderes dos comitês. Portanto, é importante que a organização também reconheça a importância das metodologias participativas em momentos menos plurais, principalmente nas reuniões de área, pois é por parte delas, segundo os respondentes, que surgem as principais ideias de planos de ação para o cumprimento do planejamento por parte da área.

Existe, como exemplo, por parte dos respondentes, um ponto de atenção para a gestão democrática nas grandes decisões do comitê local que, em algumas vezes, não existe. 14% dos respondentes, na pesquisa de clima, citam o “não se sentir parte do resultado final” como maior motivo de insatisfação com a organização. Além disso, 23% dos respondentes da pesquisa de clima citam que a organização está aberta a novas ideias apenas às vezes, o que também pode se conectar com a gestão democrática presente apenas em alguns momentos.

A mudança de comportamento, entretanto, se torna nítida com a aplicação de métodos participativos, contando com 93% das respostas dos membros da organização e 96% das respostas dos líderes. Esse fato pode se conectar com a resposta à questão sobre a importância da gestão democrática. Os líderes locais mencionaram pontos como: Troca de conhecimento, engajamento dos jovens, liberdade, diferencial da organização, equilíbrio entre opiniões, momentos em conjunto e etc. Além disso, como já dito anteriormente, muitos acreditam que a gestão democrática deveria ser 100% adotada. Em resposta à mesma questão, os membros mencionaram o desenvolvimento do potencial que a organização visa oferecer, o engajamento

dos membros de comitê na tomada de decisões, sentimento de pertencimento e etc. Logo, nota-se a necessidade da percepção por parte da organização para os processos sejam mais influenciados por práticas participativas, sem necessidade de serem muito elaboradas, entretanto, incluindo o funcionário e o dando o sentimento de dono pelas atividades que estão sendo planejadas e realizadas.

O não cumprimento de metas e a sobrecarga de trabalho aparecem, na pesquisa de clima, como os maiores pontos de insatisfação por parte dos membros da organização. Nota-se, também, nos questionários feitos com presidentes e membros, a valorização dos métodos participativos para o alcance de objetivos em comum e para a leveza dos momentos de tomada de decisão e co-construção. Logo, nota-se que já existe conscientização sobre os pontos de insatisfação, entretanto, ainda não viu-se as práticas participativas, no dia-a-dia, como solução para isso, mesmo que citada como solução pelos líderes e membros da organização. A prática diária e em decisões diversas mostra-se como um ponto de evolução para o dia a dia da organização, seus líderes, e aqueles que podem cobrar um maior envolvimento no momento de planejar e agir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão tinha, como objetivo geral, refletir sobre a importância do planejamento participativo em organizações do terceiro setor. A partir de uma revisão bibliográfica que incluiu Planejamento, Técnicas participativas, Terceiro Setor, Comunicação, e diversos outros assuntos, houve o embasamento teórico necessário para avançarmos nos próximos passos. Dentre eles, a elaboração de uma pesquisa que foi realizada com 60% dos líderes da AIESEC, a tabulação de dados da mesma e, também, da pesquisa nacional de clima disponibilizada pela diretoria nacional da organização. A partir disso, pôde-se criar uma conexão entre os assuntos estudados e os resultados da pesquisa, de modo a compreender a importância do planejamento participativo para o envolvimento e resultado por parte dos funcionários da organização não governamental. Segundo pesquisa realizada, existe maior facilidade por parte dos mesmos no momento em que eles participam da construção daquilo que vão seguir e realizar nos próximos meses, aumentando o sentimento de empoderamento e também a motivação para realizar tarefas do dia-a-dia.

Como objetivos específicos, o trabalho visava compreender o conceito de planejamento participativo; definir terceiro setor e situar sua relação com a área da comunicação; e estimar a importância do planejamento participativo em organizações do terceiro setor, a partir do exemplo da AIESEC.

A compreensão do conceito de planejamento participativo se deu desde a década de 1980, quando o conceito começou a se espalhar pelo mundo. Castro (1989), por exemplo em suas teorias, traz o planejamento participativo com 3 características além na “natureza do que se quer”, “teoria que sustenta a definição do caminho” e “instrumentos que serão utilizados”: a prática da participação (fazer), a teoria necessária para a prática ser consciente (saber) e metodologias e mecanismos para a prática consciente do que foi planejado (saber fazer). Nesse caminho, são encontrados outros teóricos como Gandin (2011), que fala sobre o planejamento participativo ter como um de seus maiores objetivos interferir na realidade, visando transformá-la em meio a colaboração dos envolvidos em busca de resultados sociais comuns. As teorias vão até os estudiosos do "Art Of Hosting", responsáveis por processos de aprendizagem de facilitação no mundo todo.

A definição do Terceiro Setor, privado mas sem fins lucrativos, se deu no trabalho por meio de explicações que abrangeram desde suas primeiras definições, aplicações em diferentes

partes do mundo, tipos de instituições que fazem parte, suas origens no Brasil; até a sua definição por parte de inúmeros autores, dentre eles: Fernandes (1994); Fisher e Falconer (1998), Fernandes (1994); Teodósio (2001); Melo et al. (2003); Carvalho (1997); Costa Júnior (1998), Evers (1995) e etc.

Já a relação do conceito com a comunicação é trazido pelo fato da comunicação ser um conjunto de atividades, estratégias, ações, que, segundo Vieira (2004), reforçam ideias organizacionais perante um público. Logo, a partir do momento em que as organizações tem, em seu planejamento, a intenção de interação com qualquer tipo de público, existe a necessidade de práticas comunicacionais para que isso aconteça, mesmo que sejam simples. O profissional de relações públicas, por exemplo, pode ser peça essencial no cuidado com a imagem das mesmas, além de pensar em estratégias comunicacionais para maior visibilidade e, conseqüentemente, envolvimento da população com as organizações.

O último objetivo específico, trazido por parte das análises mais profundas da organização AIESEC, evidenciou a importância do planejamento participativo, principalmente após pesquisa realizada diretamente com os líderes da organização, uma vez que pôde-se conectar suas percepções com os resultados da pesquisa de clima realizada pela AIESEC no Brasil e disponibilizada para o trabalho em questão. Segundo os respondentes, existe maior envolvimento, conexão entre as pessoas, absorção de conteúdo e sentimento de dono pelo planejamento quando ele é realizado em conjunto. Além de considerarem as técnicas participativas mais "leves", sentem-se parte do que está sendo planejado e, conseqüentemente, do que vão realizar com maior motivação. Motivação essa que, a partir da pesquisa de clima, mostrou-se peça essencial para a retenção dos membros da organização em questão.

Logo, a partir da conclusão dos objetivos específicos e geral do trabalho em questão, pôde-se perceber a importância das técnicas participativas nos processos organizacionais. Apesar de ainda estarem em ascensão, existem, como pudemos notar, iniciativas que visam "espalhar" tais práticas pelo Brasil e pelo mundo, de modo a educar o maior número de pessoas possível a pensar e realizar atividades no ambiente organizacional e educacional fora dos padrões tradicionais.

Hoje, uma das Metas do Desenvolvimento Sustentável traçadas pela ONU, segundo o site da própria organização (2017), é a Educação de Qualidade, que fala sobre a inclusão na educação e, também, sobre uma longa duração do processo de aprendizado para que ele ocorra com maior



qualidade. Além da Educação de Qualidade, existe a meta de Crescimento Econômico e Trabalho Decente, que busca maior desenvolvimento de recursos e consequências disso, além de proporcionar um ambiente de trabalho de qualidade para quem está dentro das organizações nos dias atuais. Façamos uma conexão com as metas de desenvolvimento sustentável da ONU e com o trabalho em questão: existem causas que organizações mundiais estão comovendo o mundo a seguir, dentre elas, as citadas acima. É muito interessante pois, como profissionais de relações públicas e, também, como cidadãos de um mundo que é construído pela ação individual e coletiva, existe certa importância em "comprar causas" e procurar meios de, de forma mesmo que singela, fazer com que elas sejam solucionadas.

A intenção de trazer a importância do planejamento e das técnicas participativas se conecta, em grande parte, com o assunto tratado no parágrafo anterior. Tais técnicas, por fugirem do modelo tradicional de condução de organizações e, também, de condução de transmissão de conteúdo, podem ser novas alternativas para aprimorarmos os sistemas educacionais e organizacionais do mundo atual. Modelos que, de forma envolvente, acabaram, por meio das pesquisas realizadas, trazendo características como: envolvimento, participação, proximidade, conexão com o conteúdo, sentimento de dono e etc. Tais características podem causar, de certa forma, pequenas revoluções no modo em que a comunicação vem sendo realizada nos últimos tempos. Pensando na relevância do trabalho em questão para o profissional de relações públicas, clareia-se, de certa forma, seu papel na demonstração de importância das práticas no dia-a-dia das organizações e, também, na transição de práticas tradicionais para práticas mais inovadoras, uma vez que será necessária ambição, planejamento, e capacidade de implementação das técnicas participativas dentro e fora das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABONG. Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil:** Pesquisa FASFIL 2010. Disponível em <<http://www.abong.org.br/ongs.php?id=18>>. Acesso em 20 de abril de 2016

**ABREU, Ana Paula. Assessoria de imprensa e terceiro setor: um improvável encontro.** 2010. 93 p. Monografia (Assessoria, Gestão da Comunicação e Marketing). Universidade de Taubate, Taubaté, 2010.

**ADAMS, J. Stacy; ROSENBAUM, William B. The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities.** 1962. 161-164 p. In Journal of Applied Psychology, [S.l.], 1962.

**ADIVAR, Burcu et al. Improving social welfare chain using optimal planning model.** In: Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 15 [S.l.: s.n.], 2010. 290 - 305 p.

**ADULIS, Dalberto. O Papel da Comunicação na Captação de Recursos.** Revista RITS – Rede de Informação para o Terceiro Setor. Disponível em: <http://www.rets.org.br/rits>. Acesso em: 11 de abril de 2016.

**AIESEC Internacional**, 2016. Disponível em: <<http://www.aiesec.org>>. Acesso em 13/10/2016

**AIESEC**, 2016. Disponível em: < <http://www.aiesec.org.br>>. Acesso em: 13/10/2016

**ALBUQUERQUE, A. C. C. de. Terceiro setor: história e gestão de organizações** - São Paulo: Summus, 2006.

**ARAÚJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos:** e as tecnologias de gestão empresarial. [S.l.]: Atlas, 2001. 326 p.

**Art of Hosting.** Disponível em: <<http://www.artofhosting.org/>>. Acesso em 23/09/2016.

**BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação nas organizações.** 4.ed. São Paulo: Atlas: 1998.

**BORDENAVE, J. E. D. O que é participação.** 1. São Paulo: Brasilense, 1983.

**BROSE, Markus. Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos** - Porto Alegre: Tombo editorial, 2001

**BROWN, Juanita. The World Café.** Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Francisco, California. 2005

**BUARQUE, Sérgio C. Construindo o desenvolvimento local sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 4 ed.

**CAMARGOS, Ana Amélia Mascarenhas. Direito do trabalho no terceiro setor.** São Paulo: Saraiva, 2008.

**CAMPOS, Arminda Eugenia Marques; ABEGÃO, Luis Henrique; DELAMARO, Maurício César. O Planejamento de Projetos Sociais:** dicas, técnicas e metodologias. 2002. 46 p. Adaptação do conteúdo programático da disciplina “Técnicas em Projetos Sociais ( Especialização em Gestão de Iniciativas

Sociais)- Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS), COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

**CASTRO**, Miguel Angel Osório. *Gestão municipal participativa (GMP): pedagogia para a participação popular*. Recife, Sudene, 1989.

**CHAMPAGNAC**, Vanessa. **As Organizações Não-Governamentais (ONGs) e o Mercado de Trabalho**. 2006. 22 p. Artigo (XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais), Caxambu, 2006. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006\\_224.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_224.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2016.

**CHIAVENATO**, I. **Gerenciando com as Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Recursos Humanos**. Rio Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 610p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier, 2004. 528 p.

**COOPERRIDER**, D.; **WHITNEY**, D. *Investigação Apreciativa – Uma Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

**CORDIOLI**, S. Enfoque participativo em trabalho com grupos. In: **BROSE**, M (organizador). *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos* - Porto Alegre: Tombo editorial, 2001

**CORULLON**, Mônica. **O trabalho voluntário: manual elaborado para o Programa de Promoção do Voluntariado do Conselho da Comunidade Solidária**. S.l., 1999, 12p.

**CORULLÓN**, Mônica. **O que é voluntariado?**. Disponível em: <[http://www.voluntarios.com.br/oque\\_e\\_voluntariado.htm](http://www.voluntarios.com.br/oque_e_voluntariado.htm)>. Acesso em 13/10/2016

**COUTINHO**, J. *ONG's: caminhos e (des)caminhos*. 2005. *Lutas Sociais*, n.º13/14. São Paulo.

**DELGADO**, Simone; **MOGAMI**. Kunoichi. *Mulher Ninja*. Brasília: A3 Grafica e Editora LTDA, 2011.

**ESCUDERO**, Regina Célia C. **As relações Públicas frente ao desenvolvimento comunitário**. Disponível em: <http://www.sinproprp.org.br/clipping/2004/318.htm>. Acesso em: 02 de Agosto de 2016.

**FENTON**, Amanda. **What is the pro action cafe?**. Disponível em <<http://amandafenton.com/core-methods/what-is-the-pro-action-cafe/>>. Acesso em 23/09/2016.

**FERNANDES**, Rubem Cesar. **O que é o Terceiro Setor?**. In **IOSCHPE**, Evelyn Berg (org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

**FERRARETO**, Luiz Arthur; **KOPPLIN**, Elisa. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Sagra, 1993.

**FIGUEIREDO**, S.; **CAGGIANO**, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997. Apud **PEREIRA**, Helda Kelly dos Santos; **LEITE**, Francisco Tarciso. *A gestão participativa nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso*. 2007

**FUNDAÇÃO** Itau Social. Pesquisa: Opinião do brasileiro sobre Voluntariado. Disponível em: <<https://www.fundacaoitausocial.org.br/pt-br/pesquisa-opiniao-do-brasileiro-sobre-voluntariado>>. Acesso em 13/10/2016.

**GANDIN, Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade.** 15 p. Artigo - Instituto Latino-americano de Planejamento Participativo, Porto Alegre, 2001.

**GOMES, M. A. O. et al. Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) como mitigador de impactos socioeconômicos negativos em empreendimentos agropecuários.** In: BROSE, M. Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, p. 63-78, 2001

**HENRIQUES, Marcio S.; BRAGA, Clara S.; SILVA, Daniela B. do Couto e.; MAFRA, Rennan L. M.** Relações públicas em projetos de mobilização social: funções e características. In: HENRIQUES, Marcio S. (Org.). Comunicação e estratégias de mobilização social. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. p. 17-32.

**HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T. & HEFFNER, J.A.** Defining and measuring employee empowerment. Journal of Applied Behavioral Science, v.35, n.3, p.373-389, 1999

**HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees?.** Boston: Harvard Business Review, 1968. 53-62 p. v. 46.

**HUDSON, Mike. Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 309 p.

**IOSCHPE, Evelyn B. et al. Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado.** In: ENCONTRO IBERO-AMERICANO DO TERCEIRO SETOR, III. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000 apud NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia et al. Por um tipo gestor do terceiro setor: gestão participativa. Universidade de Fortaleza – UNIFOR, s.d.

**JOHNSON, Eric W.; MCCLELAND, David C. Learning to Achieve.** Glenview: Scott Foresman And Company, 1984.

**KOETZ, Luciane Soutello. Teorias da Administração.** Universidade Norte do Paraná, Curso de Administração. Pearson Education, São Paulo, 2009.

**KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. Princípios de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 101 p.

**KUNSCH, Margarida Maria Krohling, KUNSCH, Waldemar Luiz. Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora.** São Paulo: Summus, 2007  
\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

**LACOMBE, Francisco. Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009. 351 p.

**Learning research.** AIESEC no Brasil, 2016. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0BziERgLzjOMNWk0zUE10MFU1RIE/view?usp=sharing>>. Acesso em: 15 de setembro de 2016.

**LEWIN K. A Dynamic Theory of Personality.** New York: McGraw Hill Book Co. Inc., 1935.

**LIMA** Filho, Álvaro de Araújo Ferreira et al. Planejamento participativo e sua intersecção com as relações públicas: reflexões sobre a metodologia PACA. Comunicação & Mercado - Revista Internacional de Ciências Sociais Aplicadas da UNIGRAN, v. 3, n. 6, p. 111-125, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/135691>>.

**LIMA**, Aldo José Fossa de Sousa; **BARELI**, Paulo. A importância social do desenvolvimento do trabalho voluntário. S.l., 2015.

**LIMA**, Aline Fernanda. **Relações Públicas nas entidades do terceiro setor: uma ação para construir cidadania.** Disponível em: <http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewFile/5/4>. Acesso em: 02 de Agosto de 2016.

**LOBOS**, Julio. **Teorias sobre a motivação no trabalho.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-25, Apr. 1975.

**LOPES**, Tomas de Vilanova M. **Motivaç o no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

**MAÑAS**, Antonio Vico; **MEDEIROS**, Eptácio Ezequiel de. **Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico.** 2012. 15 p. - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em:<<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12664/8472>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

**MATUS**, C. **Política, planejamento & governo.** 2. ed. Brasília: IPEA, 1996 (Série IPEA, 143. 2.v.).

**MAXIMIANO**, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 4. ed. São Paulo, Atlas, 1995.471p.

**MEGGINSON**, Leon C; **MOSLEY**, Donald C. **Administração: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Habra, 1986. 614 p.

**MINTZBERG**, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo, Atlas, 1995.

**MONTANA**, P. J. & **CHARNOV**, B. H. **Administração: um modo fácil de dominar os conceitos básicos.** São Paulo: Saraiva, 1999 apud **ABREU**, Ana Paula. **Assessoria de imprensa e terceiro setor: um improvável encontro.** 2010. 93 p. Monografia (Assessoria, Gestão da Comunicação e Marketing). Universidade de Taubate, Taubate, 2010.

**MUNHOZ**, Aylza. Seminário sobre Estratégia Empresarial. 1993. Acesso em 16 de junho de 2016.

**MURADE**, J. F. G. Relações públicas na construção da cidadania dos grupos populares. In: **KUNSCH**, M. M. K. & **KUNSCH**, V. Relações Públicas Comunitárias - A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

**NALIATO**, Fernanda Cristina Emmanuel; **PASSOS**, Piseces Lopes. **Sistemas de suporte à decisão e suas áreas de aplicação.** Instituto Militar de Engenharia Departamento de Engenharia de Sistemas. Relatório Técnico n° 059 de 09/maio/ 00.

**NARDINI, Thiago. A utilização de métodos de planejamento participativo durante o processo de incubação de cooperativas populares.**2007. Dissertação - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

**NATIONS, United. Handbook on nonprofit institutions in the system of national accounts.** Disponível em: [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf). Acesso em 10 de abril de 2016.

**NICOLA, Tuane et al. Relações Públicas Comunitárias: da teoria à prática.** 2014. 14 p. Universidade Federal de Santa Maria, Frederico Westphalen, 2014.

**NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia et al. Por um tipo gestor do terceiro setor: gestão participativa.** Universidade de Fortaleza – UNIFOR, 2007.

**NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia; BIZARRA, Fabiana Pinto de Almeida; TASSIGNY, Mônica Mota. Gestão participativa no terceiro setor em organizações cearenses.** 2014. In: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 8, núm. 4, p. 123-139. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2014.

**OLIVEIRA, Cíntia Pierote de; KROM, Valdevino. O empowerment nas organizações.** 2010. 5 p. Universidade do Vale do Paraíba, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação/FCSAC, São José dos Campos, 2010.

**ONU, 2016.** Disponível em <<https://nacoesunidas.org/>> . Acesso em 13/10/2016

**ORLICKAS, Elizen da. Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** São Paulo: IBPEX, 2010.

**PAGNONCELLI, Maraliza Fernanda Bianchi. Conhecendo o terceiro setor e o seu papel junto aos direitos sociais.** 2011. 21 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa Nacional de Formação em Administração Pública)- Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

**PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira et al. Importância da Motivação dentro das Organizações.** 2012. 17 p. Registro, 2012

**PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Fundamentos teóricos das relações públicas e da comunicação organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa.** Revista FAMECOS (Online), v. 20, p. 89-107, 2013. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/13641>

\_\_\_\_\_. . **Relações Públicas, Movimentos Populares e Transformação Social.** Publicado na Revista Brasileira de Comunicação, v.XVI, n. 2, p.125- 133, 1993. São Paulo: Intercom. Versão revista e ampliada do texto “Relações públicas nos movimentos populares” publicado na Revista Brasileira de Comunicação, n.60, p.107-112, 1989.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos e tendências da comunicação organizacional e das Relações Públicas no Terceiro Setor.**2009. 14 p. São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Televisão comunitária: dimensão pública e participação cidadã na mídia local.** Rio de Janeiro: Mauad, 2007. 197 p.

**PFEIFFER, I. & DUNLOP, J. Increasing productivity through empowerment.** Supervisory Management, p.8-17, Jan. 1990.

**PORTO, Maria Alice Guedes. O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações.** 2006. 10 p. Bauru, 2006.

**PREDEBON, Eduardo Angonesi; SOUSA, Paulo Daniel Batista de. As organizações, o indivíduo e a gestão participativa.** UFPR, s.d..

**Presidência da República.** Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm)>. Acesso em 13/10/2016

**RIBEIRO, Maxiliano et al. Investigação apreciativa integrada ao moderno gerenciamento de projetos.** Curitiba: UFPR/Sociais Aplicadas, 2009.

**ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002

**RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia.** Revista Gestão & Produção, v.8, n.3, p.237-249, 2001.

**RODRIGUES, Maria Cecília Prater. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil.** Rio de Janeiro: RAP, 1998. 43 p.

**SALAMON, Lester M. & ANHEIER, Helmut K. Defining the nonprofit sector: A crossnational analysis.** Manchester: Manchester University Press, 1997.

**SANTOS, Fernando César Almada. Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas.** São Paulo, Atlas, 1999.

**SANTOS, Fernando César Almada. Dimensões competitivas e estratégia de recursos humanos: importância para a gestão de negócios em empresas manufatureiras.** 1998. 357 p. Tese de doutorado (Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento). FGV, São Paulo, 1998.

**SILVA, Eduardo Marcondes Filinto da; AGUIAR, Marianne Thamm de. Terceiro Setor – Buscando uma Conceituação.** 2001. 8 p. [S.l.], 2001.

**SILVA, Esliane Carecho Borges da e LEON, Márcia Cristina da Silva. A importância do planejamento para o sucesso empresarial.** Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>>. Acesso em: 16 de junho de 2016.

**SILVA, Maiara Sobral et al. Google e Visibilidade: um Estudo sobre a Comunicação do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins.** 2010. 15 p. Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2010.

**SOARES, I. O.; FERRAZ, L. Associação Brasileira de Organizações Não governamentais.** In: COSTA, C. (org.) **Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de Cidadania.** São Paulo: Atlas, 2007

**SOUZA, Murilo Mendonça Oliveira de. A utilização de metodologias de diagnósticos e planejamento participativo em assentamentos rurais: o diagnóstico rural/rápido participativo (DRP).** Uberlândia. p. 34 - 47, jan/jul 2009

**THORNDIKE**, E. L. **Animal intelligence**. New York: Macmillan, 1911.

**TOLMAN EC**: Purposive Behavior in Animals and Men. New York, Appleton-Century-Crofts, 1932.

**TOURAINÉ**, Alain. **Cartas a uma jovem socióloga**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

**VERGARA**, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**VIDAL**, F. A. B. et al. **Gestão participativa e voluntariado**: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

**VIEIRA**, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. 66 p.

**WILKINSON**, A.: **Empowerment: theory and practice**. Personnel Review, v.27, n.1, p.40-56, 1998.