



## **Relações Públicas: Cultura Organizacional e Comunicação Interna no Terceiro Setor<sup>1</sup>**

Daniele Domingos<sup>2</sup>

Márcio José Arias<sup>3</sup>

Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio, Salto, SP<sup>4</sup>

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é identificar e analisar as dificuldades encontradas na aplicação das estratégias de comunicação interna no Terceiro Setor devido à sua cultura organizacional. Além da pesquisa bibliográfica, foi incluído um estudo de caso sobre a Sociedade Educativa de Trabalho e Assistência- SETA, que atua no Terceiro Setor, na cidade de Campinas há 38 anos, e que tem por finalidade auxiliar na capacitação do estudante, desenvolvendo ações que contribuam de maneira efetiva na atuação profissional, visando a inclusão social de jovens no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Comunicação Interna; Inclusão Social; Terceiro Setor

### **Introdução**

A ideia de produzir este artigo partiu de uma reunião da Agência de Comunicação Integrada – AEICI, após a realização de vários eventos voltada à responsabilidade social. Surgiu a oportunidade de analisar a atuação de Relações Públicas em organizações do Terceiro Setor.

O objetivo principal deste estudo é demonstrar a influência da Cultura Organizacional no processo das atividades relacionadas com a comunicação interna. O problema da pesquisa é expresso na seguinte questão: A Cultura Organizacional interfere no desenvolvimento de planos, processos e projetos estratégicos relacionados à Comunicação Interna, especificamente dentro de uma organização do Terceiro Setor?

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado IJ3, Relações Públicas e Comunicação Organizacional – XVII Congresso de Ciências da Comunicação, Na Região Sudeste realizado 28 a 30 de junho de 2012.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 7º semestre do Curso de Relações Públicas da FCAD/CEUNSP - [leroy.daniele@gmail.com](mailto:leroy.daniele@gmail.com)

<sup>3</sup> Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Relações Públicas da FCAD/CEUNSP-  
[marciojosearias@gmail.com](mailto:marciojosearias@gmail.com)

<sup>4</sup> Orientadora do trabalho. Professora, Coordenadora do Curso de Relações Públicas e da Agência Experimental de Comunicação Integrada da FCAD/CEUNSP, email: [profdricadonadon@gmail.com](mailto:profdricadonadon@gmail.com)



Além de pesquisas bibliográficas, foi utilizado o estudo de caso sobre a Sociedade Educativa de Trabalho e Assistência - SETA, fundada pela Sra. Odith Fernandes de Oliveira Fontanini, há mais de 38 anos, na cidade de Campinas, que tem como objetivo inserir jovens qualificados no mercado de trabalho.

A escolha desta organização transcorreu devido à sua participação ativa em ações de responsabilidade social juntamente em parceria com empresários.

Para a coleta de dados sobre o caso estudado foi utilizada a pesquisa qualitativa, com o método de entrevista em profundidade, proporcionando a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas entrevistadas. É esta pesquisa que mais frequentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema e saber interpretar adequadamente a informação, uma vez que o objetivo era demonstrar a correlação existente entre a Cultura Organizacional e a Comunicação Interna em uma organização do Terceiro Setor. Os públicos entrevistados foram: a Presidente Geral e Coordenador Administrativo.

Ao logo deste artigo, discutiremos o conceito da Cultura Organizacional e, na sequência apresentaremos as diferentes visões e entendimentos de renomados autores, estudiosos do assunto.

Posteriormente será apresentado o conceito de Comunicação Interna, enfatizando o seu grau de importância nas relações humanas.

Como fechamento, será explicitado o desenvolvimento histórico do Terceiro Setor e a inter-relação do estudo de caso da Sociedade Educativa de Trabalho e Assistência - SETA.

## **Contexto da Cultura Organizacional**

O estudo da palavra cultura no sentido etimológico significa cultivar, tendo uma relação de cuidados e preservação da terra pelo homem. O conceito de cultura surgiu na sociedade romana.

A partir da Antropologia e da Sociologia, apareceram múltiplas definições de sobre o que seja cultura. Destacamos algumas para a compreensão do conceito de cultura organizacional:

Segundo a definição de Aurélio (1975, p. 409) é: “O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade”.



No dicionário de Sociologia<sup>5</sup>, de Allan G. Johnson, é definido como: “conjunto acumulado de símbolos, ideias e produtos materiais associados a um sistema social, seja ele uma sociedade ou uma família (DIAS, 2000, p. 15)”.

Em meados dos anos 80, a Cultura Organizacional passou a ter ênfase no meio acadêmico, como também em publicações voltadas para o mundo dos negócios, embora o assunto nos Estados Unidos já fosse tema de discussão desde as primeiras décadas do século passado.

A partir dos anos 90, destacou-se devido ao interesse pelo tema e o estudo das dinâmicas das organizações, como uma forma de conhecer melhor o comportamento organizacional. Apesar de vivermos num mundo globalizado, “sem fronteiras”, cada organização tem sua missão, valores e crenças próprias. As empresas são colocadas frente a desafios crescentes, assim como uma maneira específica de fazer negócios de se relacionar com seus públicos, exigindo-se um processo de entendimento para poder aplicar estratégias de comunicação interna.

Existem diversas maneiras de se compreender a Cultura Organizacional, seja sob a ética da Sociologia ou da Antropologia. Entretanto, há dois aspectos essenciais,

Em primeiro lugar, que ela é transmitida pela herança social e não pela herança biológica. Dependendo processo de socialização do indivíduo. Em segundo lugar, compreende a totalidade das criações humanas, incluem ideias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construção, etc. (DIAS, 2000, p.50)

Dias (2000) enfatiza que a cultura se manifesta por meio de atitudes produzidas pelo homem, para satisfazer as suas necessidades, viver em sociedade e estabelecer limites para desenvolver ação social, estando sempre relacionadas com determinada cultura.

O estudo cultural de uma organização valoriza o ser humano e apresenta certa previsibilidade enquanto integrante de um grupo social. Desse modo, o estudo permite a compreensão das relações de poder, regras, estabelecidas não–escritas, interesses de grupos determinados e comportamento contraditório.

Para Motta (1997), a cultura organizacional está ligada diretamente com a cultura nacional (brasileira); precisa entender a particularidade desses híbridos de empresa para empresa, bem como o processo de sua formação.

---

<sup>5</sup> Dicionário de Sociologia (1997)



Complementando a discussão entre Motta e Dias, FREITAS (1991, p.75) mostra os elementos mais citados que constituem a Cultura Organizacional:

- a) Valores: Definições a respeito do que é importante para se atingir os seus objetivos (importância do consumidor, qualidade e inovação, padrão de desempenho, etc.);
- b) Crenças e Pressupostos: Expressa aquilo que é tido como a verdade na organização. Tende a tornarem-se inconscientes e inquestionáveis;
- c) Ritos, Rituais e Cerimônias: Atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa (ex: admissão, promoção, integração, atividades estas desenvolvidas pela área de Recursos Humanos);
- d) Heróis: Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização, tais como: Henry Ford, da Ford, Tom Watson, da IBM e outros;
- e) Normas: Regras que defendem o comportamento que esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não;
- f) Processo de Comunicação: Inclui uma rede de relações e papéis informais, desenvolvendo funções importantes tais como a transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser utilizado na administração da cultura.

Para Marchiori (2009), a organização é um agrupamento social e, proporciona a interação humana. Desta forma, coloca-se que a cultura organizacional é o modo de agir do ser humano dentro da organização.

Fica evidente então que esses elementos devem servir como referencial para um maior aprofundamento das diferentes culturas organizacionais que variam de empresa para outra.

De acordo com os autores citados, a Cultura Organizacional é importante para explicar as diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Estes pressupostos são ensinados aos demais membros da organização relacionada com a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.



## Âmbito da Comunicação Interna

Tratando-se da Comunicação Interna, é possível defini-la como um processo construído por meio de um eficiente canal de comunicação, motivação e treinamento de funcionários visando à satisfação dos clientes internos – colaboradores e fornecedores – como meio ou caminho para satisfazer os clientes externos e objetivos organizacionais. (MARCHIORI, 2007)

Segundo Jorge (2002, p.21), no prefácio da obra de Gaudêncio Torquato, Tratado da Comunicação Organizacional e Política:

“...há cerca de duas décadas, numa grande parte das empresas, a comunicação limitava-se à produção de jornaizinhos para os funcionários e ao envio de *releases* burocráticos as redações para anunciar um novo produto ou explicar uma decisão empresarial”.

Na atualidade, um número representativo das empresas já possui o que se denomina de “cultura de comunicação” e tem montado suas estruturas com ênfase à ideia da “Comunicação Integrada”, entendendo que em função da globalização e da competitividade mais acirrada, é fundamental que a comunicação alcance cada um dos públicos estratégicos – aqueles que impactam diretamente nos negócios e nas atividades da empresa – de forma transparente, ética e objetiva.

Entretantes, o discurso empresarial difere da ação, pois a alta direção das empresas deveria ser a grande avalista de uma cultura de comunicação, permeando toda a empresa, gerando credibilidade e confiança, mostrando claramente os focos dos negócios e principalmente, comprometimento, no ponto de vista de Nassar (2005).

As organizações estão em constante mudança, seja em razão da necessidade de tornar-se mais competitiva, mais pró-ativa e tendendo a um maior nível de comunicação informal do que formal, tendo em vista a necessidade das pessoas interagirem e se sentirem mais próximas umas das outras.

O sucesso de uma organização depende das habilidades de comunicação entre os colaboradores, criando uma credibilidade de uma mensagem quando ela está em harmonia com a tendência cultural adequada a de quem a recebe (MARCHIORI, 2006).

Desta forma, é muito importante identificar quais são os padrões de relacionamento capazes de produzir a interpretação das mensagens para que haja resposta.



Para Torquato (2002) existem quatro formas de comunicação que muitas vezes passam despercebidas dentro de uma empresa:

- a) Comunicação Cultural: estuda o clima organizacional<sup>6</sup>, a partir da cultura interna, como: costumes, valores, idéias e comunidade, pouco explorada pelos estudiosos; b) Comunicação Administrativa: pouco percebida na organização, sua função é agilizar os canais da comunicação interna; c) Comunicação Social: no ponto de vista operacional e tecnológica é a mais desenvolvida envolvendo as áreas de relações públicas, jornalismo, publicidade, editoração e marketing; d) Sistema de Informação: Armazenamento em bancos de dados.

Em outras palavras, podemos dizer que a Comunicação Interna é o chamado relacionamento interpessoal que se processa por meio de como as pessoas se comunicam, ou seja, a base das relações humanas e sociais ocorre por meio da comunicação. Pode-se assim, estudar e entender como a comunicação se processa dentro de uma organização.

### **Definindo o Terceiro Setor**

Para o sociólogo Herbert de Souza, “uma ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro, cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia “liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade”.

Pela legislação brasileira, toda ONG é uma organização privada não-governamental, já que para se constituir uma é necessário que tenha o formato ou de uma associação civil ou de fundação privada. No entanto, é necessário salientar que nem toda organização privada não-lucrativa é uma ONG, como é o caso de hospitais, universidades e fundações empresariais.

Em meados dos anos 90, o Ministério do Trabalho apontam que existem mais de 200 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil, empregando mais de um milhão de pessoas que colocam o terceiro setor como a terceira maior categoria na geração de empregos no país. Dados da Receita Federal constataam que a maior parte dessas

---

<sup>6</sup> Clima Organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento das Pessoas.



entidades (77%), compostas de “associações” (cerca de 170 mil). Dentre as associações, os maiores números distribuem-se entre “Beneficentes e Assistenciais” (29%), “Recreativas e Esportivas (23%)” e Culturais, Científicas e Educacionais” (19%). Nesta crise econômica, o que mais se tem visto é o aumento do desemprego – cerca de 8% segundo o IBGE desde o início do ano.

É característica das ONGs passarem para as pessoas a noção da importância de se articularem não só no mundo do trabalho, mas frente à sociedade, se posicionando quanto às questões de suas respectivas comunidades.

Segundo Oliveira (2004) o Terceiro Setor vem sendo a cada dia valorizado, pois permite a participação na sociedade civil em ações de interesse público.

A expressão “Terceiro Setor” é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário”.

Na Inglaterra, legalmente se utiliza à expressão “caridades”, o que reflete a origem histórica medieval do termo e ressalta o aspecto de obrigação religiosa das primeiras ações comunitárias. O termo “filantropia” também aparece com certa frequência, sendo um conceito mais moderno e humanista da antiga caridade religiosa. Já na Europa continental predomina a expressão “organizações não – governamentais” (ONGs em português). Sua origem remonta ao sistema de representações da Organização das Nações Unidas, que denominava assim as Organizações Internacionais que, embora não representassem seus países, tinham atuação significativa para justificar sua presença oficial na ONU.

## **Método**

Para analisar e compreender a Cultura Organizacional e Comunicação Interna no Terceiro Setor utilizou-se de uma pesquisa qualitativa, na Sociedade Educativa de Trabalho e Assistência – SETA, como ilustrativo da realidade que se configura dentro da temática proposta.

Para isso, foram entrevistados a Sra. Renata Fontanini Sanches, Presidente da SETA e o Sr. Falco Fernandes Fontanini, Coordenador Administrativo, em julho de 2011, buscando dimensionar a estrutura de comunicação da Instituição, a qual confirmou que não existe um Departamento de Comunicação, e sim, um Departamento Administrativo e Financeiro.



A área da comunicação é conduzida pelo Coordenador Administrativo, que tem a responsabilidade de estabelecer o *link* de comunicação entre seus clientes internos, externos e mistos.

Na entrevista em profundidade identificou-se que a comunicação interna é feita informalmente por meio de ramal, reuniões semanais com os 11 (onze) colaboradores e 02 (dois) voluntários e reunião mensal com a diretoria.

Todos os integrantes internos da SETA têm seus afazeres administrativos e participam de todas as atividades de aprimoramento oferecido ao cliente externo, que são adolescentes entre 14 a 24 anos e a comunidade em geral.

A SETA proporciona à comunidade, cursos de: Computação, Música, Desenho, Cinema, Técnico Administrativo, Artesanato e Canto, utilizando-se de cartazes. Conta com uma biblioteca e uma loja (brechó) que recebe respectivamente livros, roupas, móveis e utensílios por meio de doações.

Profissionais da área de Serviço Social e Psicologia efetuam trabalhos voltados à dimensão assistencial da comunidade.

Não há nenhum tipo de utilização dos veículos de comunicação para fazerem a divulgação da SETA, único meio de comunicação utilizada é feito diretamente pelo site [www.setacampinas.org.br](http://www.setacampinas.org.br), que se encontra desatualizado desde 2006.

Recebe apoios da Prefeitura Municipal de Campinas, CPFL, Abelha Gulosa, Policamp e Nortel.

Não há uma cultura organizacional referente à admissão, atualmente feita por indicação ou com análise de currículo analisada pela Presidente e pelo Coordenador Administrativo ou separadamente. Não há padronização na comunicação escrita, assim dificultando a comunicação interna e externa.

Prioriza muito a sua missão: Desenvolver ações que contribuam de maneira efetiva na atuação profissional, visando inserir jovens no mercado de trabalho.

Analisando a estrutura organizacional da Sociedade Educativa de Trabalho e Assistência - SETA, pode-se comparar com a filosofia de Handy (2006) que usa deuses para simbolizar as diferentes maneiras de administrar, segundo diferentes culturas, que neste caso segue a linha da Cultura-da-Função, cujo Deus representante é Apolo.

O estilo de administração segue uma cultura racional onde as ações devem ser analisadas de uma forma lógica, embora venha de uma origem familiar.



## **Considerações Finais**

Devido à globalização e o conseqüente avanço da tecnologia, a exigência de profissionais no mercado de trabalho voltados para ações de responsabilidade social e cidadania, deverão ser supridas por profissional da área de comunicação de Relações Públicas; esta assertiva poderá ser aplicada dentro da Sociedade Educativa de Trabalho e Assistência – SETA, cuja à falta se deve a não possuir recursos financeiros para sua contratação.

O Coordenador Administrativo admitiu que a falta da presença de um profissional na área de comunicação, Relações Públicas, é de suma importância para o âmbito interna e para consolidar a imagem institucional da instituição perante os cidadãos empresariais.



## Referências Bibliográficas

ABONG – Ass. Brasileira de Organizações Não-Governamentais: <http://www.abong.org.br>. Acesso em 30 abr 2011.

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

CABRAL, E. H. S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2º ed. São Paulo: Makros Books, 1994.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas-SP: Editora Alínea, 2003.

DRUCKER, F. P. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002

FERREIRA, A.B.de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1975.

FREITAS. E.F. **Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: 73-82, jul/set, 1991.

FREITAS, S.G. **Comunicação, Poder e Cultura Organizacional**. Disponível em: <http://aberje.com.br/livros/livro1/poder.htm>. Acesso em 30 mar.2011.

HANDY, C. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Tradução de Ricardo Gouveia. 4º Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizaacional/htm>. Acesso em 02 abr. 2011.

MARCHIORI, M. R. **A Comunicação Interna criando valor para as organizações – document actions**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizaacional/0067.htm>. Acesso em 02 abr. 2011.

MARCHIORI, M. R. **Comunicação é Cultura, Cultura é Comunicação**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizaacional/0067.htm>. Acesso em 02 abr. 2011.

MONTEIRO, C.B.; VENTURA, E.C.; CRUZ, P. N. **Cultura e Mudança Organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações**. Disponível em <http://aberje.com.br/livros/livros1/poder.htm>, Acesso em: 30 mar. 2011.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. Orgs. – **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C.P.; CALDAS, M.P. **Análise da obra Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Revista Eletrônica de Administração – Facep – vol. 2. ed. 02, jan/jun, 2003.



Disponível em [http://www.geert-hofstede.com/geert\\_hotsted\\_resources.shtml](http://www.geert-hofstede.com/geert_hotsted_resources.shtml). Acesso em 15 mar. 2011.

NASSAR, P. – Org. - **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

OLIVEIRA, M. J. C. Org. **Comunicação Pública**. Campinas-SP: Ed. Alínea, 2004. RITZ – Rede de Informação para o Terceiro Setor: <http://www.rits.org.br>

RITZ – **Rede de Informação para o Terceiro Setor**: <http://www.rits.org.br>

SANTOS, L.H. **Vantagens de uma boa Comunicação interna**. Disponível em <http://docs.google.com/view>. Acesso em: 10 abr.2011.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação: organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.