

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARINA DE ARRUDA ALENCAR

COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA NA AIESEC EM CURITIBA: UMA ANÁLISE
DA CULTURA ORGANIZACIONAL PÓS-PANDEMIA

CURITIBA

2024

Marina de Arruda Alencar

COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA NA AIESEC EM CURITIBA: UMA ANÁLISE DA
CULTURA ORGANIZACIONAL PÓS-PANDEMIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Relações Públicas, Setor de Comunicação Social, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Virginia Lemos Leal
Newton

CURITIBA

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM RELAÇÕES
PÚBLICAS II**

ALUNA: Marina de Arruda Alencar

DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA: 11/12/2024, às
14h00, no DECOM.

BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES	NOTA
Virginia Lemos Leal Newton (orientadora)	100
Denise Regina Stacheski <i>re</i>	100
MÉDIA FINAL:	100

Curitiba, 11 de dezembro de 2024.

Assinatura: _____

Prof.ª Dr.ª Virginia Lemos Leal Newton
Orientadora

RESUMO

Este trabalho investiga a relação entre comunicação e liderança na AIESEC em Curitiba, com foco na percepção da cultura organizacional no contexto pós-pandemia durante os anos de 2022, 2023 e 2024. Fundamentada nos modelos teóricos de Edgar Schein e Geert Hofstede, a investigação adota uma abordagem qualitativa e utiliza a *Membership Engagement Survey* (MES) como principal instrumento de coleta de dados. Os resultados indicam que variações no tamanho do corpo de liderança e a ausência de integração efetiva comprometem a coesão e o alinhamento cultural. Nesse sentido, estratégias de comunicação interna mais eficazes e personalizadas emergem como essenciais para fortalecer o senso de pertencimento e o engajamento dos membros. Por fim, o estudo ressalta a importância das Relações Públicas na consolidação da identidade organizacional, oferecendo contribuições relevantes tanto para a prática gerencial quanto para o avanço acadêmico no campo da cultura organizacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Liderança; Cultura organizacional

ABSTRACT

This study investigates the relationship between communication and leadership at AIESEC in Curitiba, focusing on the perception of organizational culture in the post-pandemic context among the years 2022, 2023 and 2024. Based on the theoretical models of Edgar Schein and Geert Hofstede, the research adopts a qualitative approach and uses the Membership Engagement Survey (MES) as the main data collection instrument. The results indicate that variations in the size of the leadership body and the lack of effective integration compromise cohesion and cultural alignment. In this sense, more effective and personalized internal communication strategies emerge as essential to strengthening the sense of belonging and member engagement. Overall, the study highlights the importance of Public Relations in consolidating organizational identity, offering relevant contributions to both management practice and academic progress in the field of organizational culture.

Keywords: Organizational communication; Leadership; Organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação dos níveis de cultura organizacional de Schein	15
Figura 2 - Representação visual dos valores da organização.....	23
Figura 3 - Logo oficial da organização	24
Figura 4 - Representação do Blue Human	25
Figura 5 - Fotos de eventos regionais da AIESEC em Curitiba.....	25
Figura 6 – Organograma da AIESEC em um comitê local	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pergunta com menores notas na MES	31
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média da nota de respostas do TLB por semestre(2022-2024)	29
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CL - Comitê Local

TLB - Team Leader Board (Corpo de liderança)

MES - Membership Engagement Survey

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	13
CAPÍTULO 2: RELAÇÕES PÚBLICAS E CULTURA ORGANIZACIONAL	17
CAPÍTULO 3: AIESEC	21
CAPÍTULO 4: COLETA DE DADOS	27
CAPÍTULO 5: ANÁLISE DE DADOS	29
CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS.....	38

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional desempenha um papel crucial no desenvolvimento e funcionamento de uma instituição. Como afirmou Edgar Schein, renomado pesquisador no campo, "Os líderes são, por definição, designers da cultura" (SCHEIN, 1985, p. 45), isso destaca a responsabilidade dos líderes na moldagem ativa da cultura organizacional, o que influencia diretamente como os membros percebem, interagem e se engajam na organização.

A relação entre "A Invenção das Tradições" de Eric Hobsbawm (1983) e o conceito de cultura organizacional em uma empresa é intrínseca, a qual revela paralelos significativos que destacam a dinâmica complexa entre tradição e identidade organizacional. De acordo com Hobsbawm, que argumenta em seu livro como as tradições culturais podem ser deliberadamente criadas e adaptadas para atender a interesses específicos, a cultura organizacional emerge como um fenômeno construído e sustentado pela liderança e pelos membros da organização.

A invenção e manutenção da cultura organizacional refletem o processo pelo qual as organizações moldam suas tradições, buscando atender a objetivos organizacionais específicos. Valores como inovação, colaboração e responsabilidade social são cultivados e promovidos ativamente, que funcionam como pilares fundamentais na construção de uma identidade cultural única.

A cultura organizacional é empregada estrategicamente, de maneira análoga à utilização de tradições para legitimar o poder político, e organizações eficazes moldam sua cultura para influenciar o comportamento dos funcionários, alinhando-os às metas estratégicas da organização. Isso porque, uma cultura que prioriza a criatividade, por exemplo, pode servir como impulso para promover a inovação dentro do ambiente de trabalho.

Assim como as tradições são reinventadas ao longo do tempo, as organizações também podem enfrentar a necessidade de adaptar sua cultura para enfrentar desafios em constante evolução. A revisão e reformulação dos valores e normas organizacionais são imperativas para manter a relevância e a eficácia em um ambiente dinâmico.

A construção da identidade e coesão organizacional, observada tanto nas tradições culturais quanto na cultura organizacional, ressalta a importância desses elementos na promoção de um senso de pertencimento e união dentro do grupo,

que é fundamental para a colaboração, produtividade e sucesso geral da organização.

Por fim, a memória organizacional é preservada e moldada pela cultura organizacional, e influencia a forma como a empresa percebe seu passado, realizações anteriores e aspirações futuras, que desempenham um papel crucial na motivação dos funcionários e na capacidade da organização de aprender com o passado para planejar o futuro.

Assim, a compreensão dessas correlações é essencial para liderar e gerenciar uma organização de maneira eficaz, reconhecendo o papel fundamental que a cultura desempenha na formação da identidade, na orientação estratégica e na sustentação do conhecimento vital para o progresso contínuo.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) busca explorar a interseção entre símbolos, valores e a cultura organizacional na AIESEC em Curitiba, uma organização global de jovens líderes que visa desenvolver habilidades de liderança e promover intercâmbios internacionais, com um enfoque particular nos impactos desses elementos nos membros da organização, a pesquisa concentra-se na área específica de comunicação organizacional.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como depois da pandemia, os líderes de time e projetos da AIESEC em Curitiba, percebem a cultura organizacional da organização, e, através da *Membership Engagement Survey* (MES), entender como os corpos de liderança dos últimos 2 anos percebem cada um dos critérios avaliados de cultura organizacional do comitê.

A lacuna identificada neste estudo reside na compreensão da influência direta dos valores e símbolos da AIESEC no cotidiano de seus membros. Este enfoque não apenas atende a uma necessidade prática de fortalecer a coesão interna da organização, mas também possui relevância acadêmica ao oferecer a oportunidade de analisar a presença desses elementos de forma mais aprofundada. Além disso, traçar estratégias para intensificar a manifestação desses elementos quando necessário pode contribuir para o aprimoramento da cultura organizacional, alinhando-a de maneira mais eficaz com os objetivos e valores da AIESEC em Curitiba.

A escolha deste tema é motivada por uma conexão pessoal profunda com a AIESEC, onde a pesquisadora é uma voluntária ativa, além da crença nos impactos positivos da organização na sociedade impulsiona o desejo de compreendê-la mais

profundamente. Além disso, a aplicação prática dos conceitos de cultura organizacional, vistos em sala de aula, torna a abordagem acadêmica e profissionalmente relevante.

CAPÍTULO 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

Para fundamentar teoricamente esta pesquisa, será adotado o modelo de Schein (1985) sobre os níveis de cultura organizacional, com ênfase nos níveis de artefatos e valores compartilhados. Adicionalmente, a abordagem de Hofstede (2001) será abordada para compreender a influência da cultura nacional na cultura organizacional, considerando a AIESEC como uma organização global.

Geert Hofstede, um renomado pesquisador holandês em ciências sociais, é reconhecido por sua contribuição significativa para o entendimento das diferenças culturais nas organizações e sociedades. Sua abordagem, apresentada no livro "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (2001), introduz cinco dimensões culturais fundamentais, uma delas o Individualismo versus Coletivismo (IC).

A dimensão de Individualismo versus Coletivismo destaca a maneira como as culturas valorizam e percebem as relações sociais. Em sociedades individualistas, como os Estados Unidos, por exemplo, há uma ênfase na autonomia, na realização pessoal e na independência. Em contraste, culturas coletivistas, como as encontradas em muitos países asiáticos, valorizam a interdependência, a lealdade ao grupo e o bem-estar coletivo sobre as ambições individuais.

A AIESEC, é uma organização global com raízes em diversos países, pode revelar uma dinâmica cultural única. A análise da dimensão IC permite explorar até que ponto os membros da AIESEC em Curitiba valorizam a independência no processo inovador ou se veem mais inclinados a colaborar em busca de soluções coletivas.

Ao investigar como essa dimensão se manifesta na cultura organizacional local, podemos compreender melhor como os valores compartilhados e os símbolos da AIESEC são interpretados em relação à inovação. A autonomia pode promover a criatividade individual, enquanto a colaboração pode fomentar uma cultura de co-inovação. Essa análise pode enriquecer a compreensão da interação entre a cultura organizacional e a busca por práticas inovadoras na AIESEC em Curitiba.

A contribuição de Hofstede, permite uma investigação mais aprofundada sobre as nuances culturais que moldam as organizações, e ao se aprofundar na dimensão IC, o estudo não apenas abraça a diversidade cultural dentro da AIESEC, mas também oferece *insights* valiosos para aprimorar a cultura organizacional e promover a inovação de maneira eficaz.

A escolha de uma abordagem quali-quantitativa, alinhada à natureza exploratória do estudo, reflete a intenção de mergulhar nas percepções e experiências dos membros em relação aos símbolos e valores da organização. Ao focar em diferentes níveis hierárquicos, vices presidentes, líderes de time e membros ativos, a pesquisa captura uma visão abrangente e equitativa sobre a dinâmica interna da AIESEC em Curitiba.

A inclusão da dimensão de Individualismo versus Coletivismo (IC) de Hofstede como base teórica adiciona uma camada significativa à pesquisa. Já que essa análise, oferece uma visão diferente para examinar a interação entre a cultura organizacional e a busca por práticas inovadoras. A AIESEC, como uma entidade global, traz consigo uma rica diversidade cultural, e compreender até que ponto os membros em Curitiba valorizam a independência no processo inovador em comparação com a colaboração coletiva pode revelar aspectos essenciais para a promoção de uma cultura inovadora e eficiente na organização.

Schein (1985) destaca a necessidade de adotar um modelo de cultura que não apenas capture a essência do conceito, mas que também seja aplicável em diversas áreas. Em sua visão,

"Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas" (SCHEIN, 1985, p. 25).

A partir desta definição, surge a ideia de que a cultura de um grupo específico refletirá as lições aprendidas ao resolver desafios particulares ao longo de sua história, e em geral, os valores têm suas raízes nas convicções e crenças dos fundadores desse grupo. À medida que o grupo prospera, os valores originais dos fundadores se legitimam nas experiências coletivas. Esse ciclo, frequentemente iniciado com crenças e valores preditivos sobre a realidade (crenças) e o ideal (valores), valida-se tanto interna quanto externamente.

Segundo Schein (1985), a análise da cultura pode ser realizada em três níveis, sendo o primeiro o patamar dos artefatos, onde os elementos visíveis, como

rituais, símbolos, estruturas e processos organizacionais, destacam-se como fatores de observação primordiais. O segundo nível corresponderia aos valores compartilhados, as estratégias, metas e filosofias como aspectos proeminentes. Em terceiro lugar, temos o nível das suposições básicas subjacentes, no qual crenças, percepções e sentimentos inconscientes e enraizados são os elementos a serem analisados.

Figura 1 – Representação dos níveis de cultura organizacional de Schein



FONTE: Autora (2024)

Na perspectiva da inovação organizacional, os artefatos mencionados podem ser vistos como manifestações externas da cultura, e em organizações inovadoras, esses artefatos podem refletir práticas e símbolos que promovem a criatividade e a experimentação.

Os valores compartilhados no segundo nível do modelo de Schein são fundamentais para a cultura inovadora, já que, em organizações que buscam inovação, os valores podem enfatizar a busca por novas ideias, a tolerância ao risco e a abertura à mudança, com estratégias, metas e filosofias alinhadas com a inovação seriam características proeminentes nesse nível.

O terceiro nível, que envolve as suposições básicas subjacentes, está relacionado às crenças, percepções e sentimentos inconscientes e enraizados, que na cultura organizacional inovadora podem incluir a aceitação da falha como parte do processo de inovação, a promoção de uma mentalidade de aprendizado contínuo e a valorização da diversidade de pensamento.

A conexão com o conceito de cultura organizacional está na ideia de que uma cultura que incentiva a inovação precisa penetrar em todos os níveis da organização, envolvendo não apenas a implementação de práticas visíveis, mas

também a internalização de valores e suposições que promovem a criatividade e a adaptação.

CAPÍTULO 2: RELAÇÕES PÚBLICAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

As Relações Públicas desempenham um papel crucial na construção e manutenção da cultura organizacional. Margarida Kunsch, renomada autora no campo, aborda a interseção entre Relações Públicas e Cultura Organizacional em sua obra "Relações Públicas e Cultura Organizacional: Desafios Contemporâneos" (2003), que destaca a importância dessa relação na percepção pública das organizações. Segundo Kunsch, as Relações Públicas atuam como um elo vital entre a identidade organizacional e a imagem percebida pelo público externo. Nesse sentido, a autora destaca que a gestão eficaz das Relações Públicas não apenas comunica a cultura organizacional, mas também a molda a forma como a organização é percebida e compreendida pelo público.

No contexto da Cultura Organizacional, Kunsch destaca a necessidade de uma abordagem estratégica nas práticas de Relações Públicas, que argumenta com as organizações devem considerar a cultura como um elemento dinâmico e em constante evolução, moldado por interações internas e externas. Kunsch destaca a importância de uma abordagem proativa das Relações Públicas na construção de uma cultura organizacional sólida e coerente, ressaltando que as ações de Relações Públicas não devem apenas refletir a cultura existente, mas também antecipar e responder às mudanças culturais, o que contribui para a adaptação e fortalecimento da identidade organizacional.

Ao explorar as ideias de Kunsch sobre Relações Públicas e Cultura Organizacional, observamos que ela enfatiza a comunicação como um componente essencial na formação da cultura organizacional. Em suas palavras,

"A comunicação, quando bem conduzida pelas Relações Públicas, não apenas reflete, mas constrói a cultura, tornando-se um instrumento vital na consolidação da identidade organizacional e na gestão de sua reputação perante os públicos estratégicos" (KUNSCH, 2003, p. 150).,

Ou seja, a abordagem de Margarida Kunsch sobre Relações Públicas e Cultura Organizacional está intrinsecamente relacionada ao conceito de cultura organizacional inovadora, e destaca a importância da comunicação estratégica na construção e manutenção da cultura organizacional, o que tem implicações

significativas para organizações que buscam fomentar a inovação. Kunsch ressalta a dinamicidade da cultura organizacional, destacando que as práticas de Relações Públicas devem antecipar e responder às mudanças culturais, abordando a perspectiva da necessidade de organizações inovadoras de serem ágeis e capazes de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias.

A autora também fala sobre a importância das Relações Públicas na gestão da identidade organizacional e na criação de uma imagem pública coesa. Onde a busca pela originalidade e diferenciação é fundamental, a comunicação eficaz por meio das Relações Públicas é crucial para garantir que a imagem percebida pelo público esteja alinhada com a identidade inovadora da organização. Isso contribui para construir uma reputação positiva no ambiente de mercado e atrair colaboradores, parceiros e clientes alinhados com os valores da empresa.

Em uma cultura organizacional que busca inovação, as práticas de Relações Públicas desempenham um papel fundamental na promoção de valores como criatividade, colaboração e experimentação, onde a comunicação eficaz é essencial para transmitir esses valores aos membros da organização e motivar a adoção de práticas inovadoras no cotidiano.

Tangente a isso, a tese de doutorado de Denise Del Prá Netto Machado, intitulada "Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador", foi defendida em 2004 na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. O estudo de Machado tem como objetivo analisar os elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador e como esses elementos são construídos e mantidos em uma organização.

A pesquisa foi realizada em duas empresas brasileiras de tecnologia da informação, onde foram realizadas entrevistas com funcionários em diferentes níveis hierárquicos, bem como a observação de práticas cotidianas da empresa. Os resultados indicam que a inovação está diretamente ligada à cultura organizacional e que a construção e manutenção de uma cultura inovadora envolve a participação de toda a organização, não apenas da alta gerência.

A autora identifica quatro elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador: a visão compartilhada, a aprendizagem contínua, o trabalho em equipe e o apoio à criatividade. "A cultura organizacional é um elemento crítico para o desenvolvimento da capacidade de inovação, pois estabelece os valores, as

crenças, as atitudes e os comportamentos que são necessários para o sucesso da empresa" (p. 22), neste ponto Denise enfatiza que a cultura organizacional é um dos principais fatores que influenciam a capacidade de uma organização de inovar, pois a construção e manutenção de uma cultura inovadora envolve a participação de toda a organização, não apenas da alta gerência.

Os pontos levantados na tese de Denise Del Prá Netto Machado têm uma relação direta com o brand (marca) de uma organização, pois a cultura organizacional pode influenciar a percepção que os stakeholders (públicos de interesse) têm da marca.

Uma cultura inovadora, que incentiva a criatividade, a aprendizagem contínua e o trabalho em equipe, pode gerar uma imagem positiva da empresa, como uma organização que está sempre se reinventando, e que busca soluções inovadoras para seus clientes e colaboradores. Com isso, essa imagem positiva pode contribuir para a construção de uma marca forte e reconhecida no mercado.

Além disso, a cultura organizacional também pode influenciar o comportamento dos funcionários em relação à marca. Se os colaboradores compartilham a visão da empresa, estão engajados em seu trabalho e se sentem incentivados a serem criativos e inovadores, isso pode se refletir em um atendimento de qualidade, na criação de novos produtos e serviços, e na geração de valor para os clientes. Tudo isso contribui para a construção de uma imagem positiva da marca no mercado. Dessa forma, é importante que as organizações busquem uma cultura organizacional alinhada com seus valores e visão de negócio, para que possam construir uma marca forte e sustentável no longo prazo.

Uma cultura organizacional inovadora pode fazer as pessoas se sentirem parte da organização de várias maneiras:

- **Senso de propósito:** Uma cultura organizacional inovadora geralmente é orientada por um propósito maior, uma visão clara do que a organização busca alcançar. Quando os membros da organização compartilham esse propósito, eles se sentem parte de algo maior do que eles mesmos.
- **Colaboração e trabalho em equipe:** Uma cultura organizacional inovadora muitas vezes enfatiza a colaboração e o trabalho em equipe, o que pode ajudar as pessoas a se sentirem mais conectadas e envolvidas. Quando as pessoas trabalham juntas em projetos desafiadores e colaborativos, elas

podem construir relacionamentos mais fortes e se sentir mais parte da organização.

- Empoderamento e autonomia: Uma cultura organizacional inovadora muitas vezes dá aos seus membros um alto grau de autonomia e empoderamento. Isso significa que as pessoas têm a liberdade e a responsabilidade de tomar decisões e de agir de forma independente, o que pode fazer com que se sintam mais investidas na organização e no trabalho que realizam.
- Reconhecimento e valorização: Uma cultura organizacional inovadora geralmente reconhece e valoriza as contribuições de seus membros, o que pode aumentar a autoestima e a motivação das pessoas. Quando os membros da organização são valorizados pelo trabalho que realizam, eles se sentem mais parte da organização e mais dispostos a se dedicar a ela.
- Aprendizagem e desenvolvimento: Uma cultura organizacional inovadora muitas vezes enfatiza a aprendizagem contínua e o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da organização. Quando as pessoas sentem que estão se desenvolvendo, elas se sentem mais investidas na organização e mais comprometidas com seu sucesso.

Com base nas discussões apresentadas, fica evidente que uma cultura organizacional transcende a simples adoção de práticas e ferramentas; ela está enraizada nos valores, comportamentos e dinâmicas sociais que permeiam toda a organização. Assim, a conexão entre os elementos descritos por Machado e o modelo de Schein reforça a ideia de que uma cultura organizacional, inovadora ou tradicional, precisa ser sustentada por práticas visíveis, valores compartilhados e suposições básicas alinhadas à criatividade e adaptação.

CAPÍTULO 3: AIESEC

Apesar de hoje não ser mais utilizada este nome com esta finalidade, AIESEC era originalmente um acrônimo da “Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales”. A AIESEC é uma plataforma global para os jovens explorarem e desenvolverem o seu potencial de liderança. É uma organização não política, independente, sem fins lucrativos, dirigida por estudantes e recém-formados de instituições de ensino superior. Os seus membros estão interessados em questões mundiais, liderança e gestão. Desde a sua fundação, já envolveu e desenvolveu mais de 1.000.000 de jovens que passaram por uma experiência da AIESEC. Em Curitiba, o escritório da AIESEC completa 40 anos de existência em 2025, hoje com mais de 30 membros.

O impacto da organização pode ser visto através dos seus alumni que representam empresas, ONGs e líderes mundiais, além disso, um laureado com o Prémio Nobel da Paz, Martti Ahtisaari da Finlândia. A AIESEC foi criada em 1948 após a Segunda Guerra Mundial, onde sete jovens de sete países tinham o sonho de construir um entendimento intercultural entre as nações.

Em 1977, a AIESEC estava presente em 50 países de seis continentes. Até 2023, mais de 40.000 jovens em todo o mundo tinham participado numa experiência de desenvolvimento de liderança. Em 2010, a AIESEC atravessou pela primeira vez 10.000 experiências entregues num só ano, além disso, já foram proporcionadas mais de 230.000 experiências, todas elas facilitadas por jovens para jovens.

Em 2015, os líderes juvenis da AIESEC de 126 países e territórios, em colaboração com o Gabinete do Enviado do Secretário-Geral para a Juventude, reuniram-se na sede das Nações Unidas para promover e impulsionar a participação dos jovens na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em suma, a AIESEC é uma rede global de pessoas que acreditam que a liderança juvenil não é uma opção, mas sim a nossa responsabilidade.

A AIESEC é uma organização global que promove o desenvolvimento de liderança em jovens através de intercâmbios e experiências internacionais, e pode ser considerada um exemplo de organização com uma cultura organizacional inovadora, por conta de algumas práticas, tais como:

- Visão e missão claras: A AIESEC tem uma visão clara do seu propósito e missão, que é desenvolver liderança em jovens para criar um mundo melhor.

Essa visão é compartilhada por todos os membros da organização, o que cria um senso de propósito e engajamento;

- Ambiente de trabalho colaborativo: A AIESEC incentiva a colaboração entre seus membros, tanto dentro das equipes locais quanto entre as equipes globais. Isso cria um ambiente de trabalho colaborativo, onde ideias são compartilhadas e a inovação é incentivada;
- Desenvolvimento pessoal e profissional: A AIESEC oferece programas de desenvolvimento pessoal e profissional para seus membros, o que incentiva a aprendizagem contínua e a criatividade. Os membros são incentivados a buscar novas ideias e soluções para os desafios que enfrentam;
- Feedback constante: A AIESEC incentiva o feedback constante entre seus membros, o que ajuda a identificar pontos de melhoria e oportunidades de inovação. Os membros são encorajados a dar e receber feedback de forma construtiva;
- Cultura de empreendedorismo social: A AIESEC incentiva uma cultura de empreendedorismo social, onde os membros são incentivados a buscar soluções inovadoras para os problemas sociais que enfrentam. Isso cria um ambiente de inovação e criatividade, onde os membros são incentivados a buscar novas formas de fazer a diferença no mundo;

Essas práticas da AIESEC ajudam a criar uma cultura organizacional que incentiva a criatividade, a aprendizagem contínua e a busca por soluções inovadoras para os desafios que enfrentam, faz a organização a se manter relevante e a fazer a diferença no mundo

A organização acredita que jovens líderes têm o potencial de mudar o mundo e trabalha para desenvolver essas lideranças através de experiências práticas e desafiadoras, como programas de intercâmbio e oportunidades de liderança dentro da própria organização. Ela busca desenvolver habilidades e valores em seus membros, como empreendedorismo social, colaboração, inovação e respeito à diversidade, para que possam fazer a diferença em suas comunidades e no mundo. Assim, a visão e a missão da AIESEC refletem o compromisso da organização em contribuir para um mundo melhor, através do desenvolvimento de jovens líderes comprometidos com a criação de soluções sustentáveis para os desafios globais

A visão da AIESEC é alcançar a paz e o preenchimento das potencialidades humanas, e acredita que a paz é um elemento essencial para o desenvolvimento

humano e social, e que a juventude tem um papel fundamental na criação de um futuro melhor.

A missão da AIESEC é desenvolver liderança jovem por meio de experiências práticas em ambientes desafiadores, com programas de intercâmbio internacional, estágios e voluntariado, nos quais os jovens têm a oportunidade de adquirir habilidades, competências e perspectivas globais. A AIESEC acredita que essas experiências capacitam os jovens a enfrentar desafios e se tornarem líderes responsáveis e comprometidos.

Além disso, a organização baseia-se em uma série de valores fundamentais que orientam suas ações e decisões: busca pela excelência; demonstrar integridade; ativar a liderança; aproveitar a participação; viver a diversidade; e agir sustentavelmente.

Figura 2 - Representação visual dos valores da organização.



FONTE: site oficial da organização (2024)

Os valores da AIESEC têm um significado profundo para a organização e desempenham um papel central na orientação de seus membros. Quando se fala em “demonstrar integridade”, refere-se à honestidade e à ética como fundamentos essenciais para estabelecer confiança entre os membros, criando um ambiente onde todos se sintam confortáveis para colaborar e contribuir. O valor “ativar a liderança” enfatiza a importância de incentivar os membros a assumirem iniciativa,

compartilharem ideias e buscarem soluções criativas, promovendo a coragem de explorar novos caminhos. Já “aproveitar a participação” destaca como a valorização e o envolvimento de todos os membros contribuem para um ambiente de colaboração, no qual diferentes perspectivas e ideias enriquecem as soluções propostas.

O valor de “viver a diversidade” reforça como a pluralidade de experiências e visões é essencial para o crescimento e a criatividade, o que favorece um ambiente inclusivo onde diferentes abordagens são apreciadas e incentivadas. Por fim, “agir sustentavelmente” reflete o compromisso da organização com práticas que equilibram necessidades atuais e futuras, e busca soluções que preservem recursos e gerem impacto positivo a longo prazo.

Assim, os valores da AIESEC fornecem uma base sólida para a construção de um ambiente que fomenta experimentação, criatividade e colaboração, o que colabora com o desenvolvimento contínuo de seus membros e o impacto positivo no mundo ao seu redor.

Ao analisar a logo da AIESEC, identificamos um retângulo azul, no qual estão presentes as letras "AIESEC" na cor branca e com o intuito de trazer movimento de pessoas traz várias representações de pessoas caminhando para frente, com retângulo azul da logo representa a cor característica da AIESEC e simboliza a criatividade, inovação e singularidade.

Figura 3 - Logo oficial da organização



FONTE: site oficial da organização (2024)

Na ponta uma pessoa que dentro da organização é representada como “blue human” de azul que representa o conceito de um líder jovem que incorpora os valores da organização e busca transformar o mundo ao seu redor. Esse símbolo reflete uma cultura que valoriza a excelência, a integridade, a liderança ativa, a participação, a diversidade e a ação sustentável.

Figura 4 - Representação do Blue Human



FONTE: site oficial da organização (2024)

Com isso, a AIESEC é reconhecida internacionalmente como símbolo de uma organização que desenvolve líderes jovens comprometidos com a inovação e a transformação positiva do mundo.

O uso do símbolo do "blue human" estimula os membros a explorarem novas ideias e abordagens para os desafios que enfrentam, a comunicação aberta é incentivada, permitindo que os jovens líderes compartilhem suas perspectivas e contribuam de forma significativa. A participação é valorizada pelo "blue human", que busca envolver-se ativamente em projetos e iniciativas, que aproveita a diversidade de perspectivas e experiências para gerar soluções inovadoras, e na prática, isso faz com que os membros da organização se sintam representados por esse símbolo, representando ele em ocasiões como eventos. A seguir algumas fotos retiradas em conferências da organização onde os jovens se pintam de azul, que imitam o "blue human".

Figura 5 - Fotos de eventos regionais da AIESEC em Curitiba



FONTE: A autora (2023)

O conceito do "blue human" da AIESEC está diretamente relacionado aos valores e elementos mencionados anteriormente, e isso faz com que além de se sentir representados por esse símbolo, os membros da organização entendam que o conceito do "blue human" na AIESEC reflete a visão da organização em desenvolver líderes jovens que abracem os valores e comportamentos necessários para criar um futuro melhor, e que ao adotar a mentalidade do "blue human", os jovens se tornam agentes de mudança para a construção de uma sociedade mais justa, sustentável e inovadora.

CAPÍTULO 4: COLETA DE DADOS

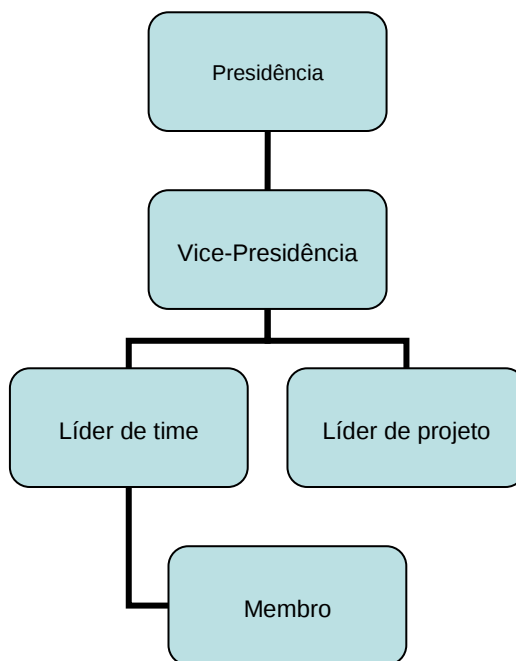
Adotou-se uma abordagem qualitativa, centrada na análise de conteúdo focando na interpretação de dados da análise secundária das respostas e materiais institucionais coletados. A análise de conteúdo é particularmente adequada para este estudo, uma vez que permite identificar padrões, temas e significados subjacentes nas falas dos entrevistados e nos documentos organizacionais. Esse método possibilita uma compreensão mais profunda de como os valores e símbolos são internalizados e expressos pelos membros da AIESEC, e como a comunicação interna contribui para o alinhamento cultural.

Em termos de base teórica para a metodologia, a escolha da análise de conteúdo se apoia em Bardin (2011), que descreve este método como uma técnica essencial para interpretar comunicações e identificar estruturas de significado em textos. Essa abordagem, fundamentada em Fairclough (2001), permitirá uma interpretação mais rica de como a linguagem e o discurso são utilizados para construir e reforçar a cultura organizacional.

Essa combinação metodológica permitirá uma análise das práticas culturais e de comunicação dentro da AIESEC em Curitiba, com insights valiosos sobre o alinhamento entre os valores organizacionais e as estratégias de comunicação interna.

O público alvo é composto por: vices presidentes, líderes de time e membros ativos da AIESEC em Curitiba. A seleção da amostra foi realizada por meio da MÊS nacional, com perguntas locais específicas para garantir relevância local, assim, esse critério de seleção garantirá representatividade equitativa de diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, representada por esse organograma:

Figura 6 – Organograma da AIESEC em um comitê local



FONTE: A autora (2024)

A MES que é uma ferramenta essencial utilizada pela AIESEC para medir o engajamento e as percepções dos membros em relação a diversos aspectos da organização, como sua cultura, valores e práticas. Esse formulário é distribuído mensalmente e para a análise foi feito uma média semestral das notas de cada critério de avaliação, desde o primeiro semestre de 2022 até o segundo semestre de 2024, possibilitando a identificação de padrões e temas emergentes, e a representação visual dos dados será realizada por meio de gráficos e tabelas, oferecendo uma perspectiva clara das relações entre símbolos, valores e a percepção da cultura organizacional inovadora da organização.

A análise desses dados permitiu uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam o engajamento e a adesão à cultura organizacional, e como coleta de dados ocorreu de maneira anônima, com a identificação limitada ao cargo, foi assegurada a confidencialidade das respostas e o respeito aos princípios éticos da pesquisa.

O rigor ético foi mantido em todos os estágios da pesquisa, o que manteve a privacidade dos participantes por meio do consentimento informado, que foi detalhado em uma seção específica do formulário.

CAPÍTULO 5: ANÁLISE DE DADOS

Ao analisar os dados da pesquisa aplicada ao *Team Leader Board* (TLB), percebe-se uma relação interessante entre o tamanho do grupo em cada semestre e as médias das respostas relacionadas à identificação, engajamento e conexão com a cultura organizacional. Entre 2022 e 2024, o TLB variou entre 11 e 16 membros, e essas flutuações parecem refletir não apenas nos resultados percentuais, mas também na percepção geral dos membros sobre sua integração e motivação no comitê.

Tabela 1 - Média da nota de respostas do TLB por semestre(2022-2024)

PERGUNTAS	TLB 22.1	TLB 22.2	TLB 23.1	TLB 23.2	TLB 24.1	TLB 24.2
Quantidade de pessoas no corpo de liderança (TLB) por semestre	14	16	15	12	11	14
Sei qual a identidade e os valores que nos caracterizam como Comitê Local	100,00%	100,00%	93,33%	100,00%	94,12%	100,00%
Me identifico com a identidade e os valores do meu CL	100,00%	100,00%	93,33%	90,91%	88,24%	93,33%
Tenho sentimento de pertencimento pelo meu CL	94,12%	94,44%	86,67%	90,91%	94,12%	93,33%
Sei qual a ambição que meu CL quer entregar nesse ano	88,24%	100,00%	80,00%	100,00%	88,24%	100,00%
Me sinto orientado às nossas metas e capaz de contribuir para alcançá-las	100,00%	100,00%	93,33%	100,00%	94,12%	93,33%
Estou comprometido com as minhas jobs e sei da sua importância	100,00%	88,89%	93,33%	90,91%	100,00%	100,00%
Me sinto motivado em fazer o meu melhor	100,00%	94,44%	86,67%	90,91%	94,12%	86,67%
Sinto que o ambiente que cultivamos dentro do nosso escritório gera conexão, mesmo estando online escritório.	88,24%	100,00%	93,33%	81,82%	94,12%	100,00%
A conexão que sinto me engaja	88,24%	88,89%	86,67%	90,91%	94,12%	93,33%
Sei quais comportamentos são esperados de mim como membro do meu CL	94,12%	94,44%	93,33%	90,91%	94,12%	100,00%
Sinto que os membros do meu CL têm esses comportamentos	94,12%	94,44%	80,00%	81,82%	70,59%	73,33%

FONTE: A autora (2024)

Um ponto central é que os semestres com menor número de líderes (TLB 23.2 e TLB 24.1, com 12 e 11 membros, respectivamente) apresentaram tendências de queda em métricas relacionadas à conexão e à percepção de comportamentos dos colegas. Por exemplo, a média para a afirmação “Sinto que os membros do meu CL têm esses comportamentos” caiu significativamente nesses períodos, atingindo 70,59% no segundo semestre de 2023 (TLB 23.2), o valor mais baixo registrado. Isso sugere que a redução no número de membros pode comprometer a diversidade de perspectivas e a qualidade das interações entre os líderes, o que possivelmente dificulta o fortalecimento da identidade coletiva e a percepção mútua de alinhamento com os valores organizacionais.

Por outro lado, semestres com TLBs maiores, como o TLB 22.2 (16 membros), apresentam dados mais elevados e consistentes em indicadores como “Me identifico com a identidade e os valores do meu CL” e “Me sinto motivado a fazer o meu melhor”. A variação no tamanho do grupo pode influenciar diretamente as dinâmicas internas, uma vez que equipes maiores têm maior capacidade de dividir responsabilidades e desenvolver diferentes iniciativas, o que tende a criar um ambiente mais colaborativo e rico em oportunidades de engajamento. Além disso, em grupos maiores, os esforços individuais de liderança podem ser mais perceptíveis e melhor distribuídos, reduzindo a sobrecarga sobre determinados indivíduos.

Ainda que equipes maiores apresentem vantagens, elas não estão isentas de desafios. Um grupo maior requer maior coordenação e clareza na comunicação, elementos que, se mal gerenciados, podem diluir a conexão entre os membros. No entanto, os dados indicam que a AIESEC em Curitiba parece ter conseguido equilibrar esses fatores nos semestres de TLB mais amplos, visto que as médias de engajamento e pertencimento foram positivas nesses períodos.

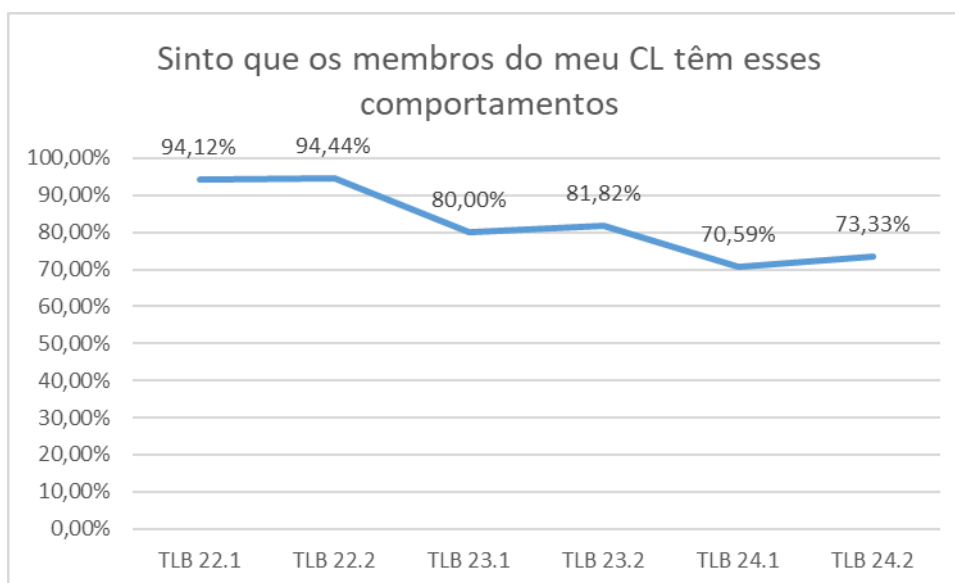
Outro aspecto relevante é que as menores médias aparecem justamente nas afirmações que avaliam a conexão com o ambiente e a prática de comportamentos esperados pelos colegas. Isso pode estar relacionado à redução do TLB em alguns semestres, mas também sugere a importância de um acompanhamento mais próximo das relações interpessoais no grupo. Em semestres com menos membros, pode haver maior sobrecarga de trabalho para cada pessoa, comprometendo a percepção de coesão e o tempo necessário para cultivar um ambiente de suporte mútuo. Além disso, a ausência de alguns papéis estratégicos em TLBs menores

pode limitar a capacidade do grupo de promover momentos coletivos de alinhamento e reforço dos valores.

Diante disso, a análise da relação entre o tamanho do TLB e as médias de respostas na pesquisa permite destacar a importância de um corpo de liderança balanceado e bem estruturado. Não se trata apenas de aumentar o número de membros, mas de garantir que cada um desempenhe funções claras e tenha suporte para contribuir de forma alinhada com os objetivos organizacionais. Essa relação direta entre tamanho do TLB e as métricas da pesquisa reforça a necessidade de estratégias eficazes de recrutamento, formação e integração, especialmente em semestres com desafios de engajamento e conexão.

Assim, ao correlacionar o tamanho do TLB com os resultados apresentados, percebe-se que equipes menores enfrentam maiores desafios para manter índices altos de conexão e alinhamento, enquanto equipes maiores, quando bem geridas, tendem a promover maior engajamento e identificação com a cultura organizacional. Esses achados reforçam a relevância de um planejamento estratégico voltado ao equilíbrio entre quantidade e qualidade no corpo de liderança, de modo a fortalecer a experiência de pertencimento e colaboração dentro da AIESEC em Curitiba.

Gráfico 1 - Pergunta com menores notas na MES



FONTE: A autora (2024)

A análise da evolução das respostas à pergunta "Sinto que os membros do meu CL têm esses comportamentos" revela nuances importantes sobre a dinâmica e a percepção da equipe de liderança (TLB) ao longo dos semestres. Esse indicador, que reflete diretamente a percepção de alinhamento comportamental entre os membros do Comitê Local (CL), apresenta uma tendência geral de declínio, passando de valores bastante elevados no início do período analisado para números mais baixos nos semestres mais recentes.

Os semestres TLB 22.1 e 22.2 se destacam pelos altos índices, de 94,12% e 94,44%, respectivamente. Esses resultados sugerem que, nesse período, havia uma forte identificação mútua e consenso quanto à prática dos comportamentos esperados. Essa fase inicial parece ter se beneficiado de uma estrutura de liderança mais consolidada e de uma comunicação clara quanto às expectativas de conduta dentro do CL. É possível que esses semestres tenham sido marcados por iniciativas que reforçaram os valores organizacionais, criando um ambiente no qual os membros reconheciam e valorizavam as ações dos colegas como alinhadas aos objetivos e à cultura da AIESEC.

A partir do semestre TLB 23.1, contudo, nota-se uma queda significativa, com a média descendo para 80%. Esse movimento pode estar associado a mudanças no contexto interno ou externo, como rotatividade de membros, alterações nas estratégias de integração ou mesmo desafios organizacionais que afetaram a percepção de alinhamento entre os líderes. Esse declínio é ainda mais acentuado no TLB 23.2, onde o índice cai para 70,59%, o valor mais baixo registrado. Esse período coincide com uma redução no número de líderes, o que pode ter intensificado a sobrecarga de trabalho e diminuído o tempo disponível para fortalecer laços interpessoais e promover um alinhamento comportamental consistente.

A ligeira recuperação observada no TLB 24.2, com uma média de 73,33%, indica um esforço de reposicionamento, possivelmente relacionado a ações de reestruturação ou maior atenção aos aspectos de integração e cultura. Contudo, esse aumento modesto sugere que os desafios relacionados à percepção de comportamentos continuam presentes, exigindo intervenções mais direcionadas.

Outro aspecto relevante é a forma como a percepção de comportamentos reflete a qualidade da convivência e a eficácia da comunicação interna. Em semestres com menor índice, como TLB 23.2 e 24.1, é possível que divergências

quanto à interpretação dos valores organizacionais tenham surgido ou se tornado mais evidentes. Além disso, esses períodos podem ter sofrido com lacunas em treinamentos ou na articulação de momentos de feedback e reconhecimento mútuo, fundamentais para alinhar expectativas e reforçar comportamentos positivos.

Ao relacionar esses dados ao tamanho do TLB, observa-se que semestres com menos membros apresentam maiores desafios em termos de percepção de alinhamento. Isso pode ocorrer porque equipes menores têm menos diversidade de perspectivas e dependem mais intensamente da participação ativa de cada integrante para manter uma dinâmica saudável. Por outro lado, grupos maiores, como no TLB 22.2, podem ter uma maior capacidade de compartilhar responsabilidades e desenvolver uma cultura mais rica em interações e apoio mútuo.

Por fim, é importante destacar o impacto desses resultados na dinâmica do CL como um todo. Uma percepção reduzida de alinhamento comportamental pode gerar desconfiança, diminuir o engajamento e comprometer a eficácia do trabalho coletivo. Portanto, para reverter a tendência de queda, torna-se essencial investir em estratégias de desenvolvimento contínuo da liderança, reforço dos valores organizacionais e criação de espaços para diálogo e alinhamento. Iniciativas como encontros regulares de feedback, workshops de integração e a celebração de conquistas coletivas podem contribuir significativamente para melhorar esses índices nos próximos semestres.

A análise dessa pergunta, não apenas reflete o estado atual da percepção dos membros do TLB sobre os comportamentos no CL, mas também aponta caminhos para ação estratégica que reforce a coesão e o alinhamento organizacional. Isso destaca que a capacidade de cultivar uma cultura de apoio mútuo e práticas consistentes é um dos elementos-chave para garantir o sucesso do CL e o fortalecimento da cultura da AIESEC em Curitiba como um todo.

Os dados revelam uma forte conexão dos membros com os valores da organização, especialmente no que diz respeito à transparência, colaboração e compartilhamento de informações, como destaca Kunsch (2003) em suas discussões sobre a comunicação organizacional, onde a transparência é fundamental para a construção de um ambiente de confiança. No entanto, algumas áreas de melhoria foram identificadas, como a clareza na comunicação do planejamento estratégico, que ainda gera dúvidas entre os membros.

A partir das respostas da MES, também fica evidente que a comunicação interna não apenas reflete, mas também molda a experiência de pertencimento dos membros, alinhando-se com a perspectiva de Neves (2011) sobre a comunicação como um elemento que reforça a identidade organizacional. As estratégias de disseminação de valores, como a criação de materiais visuais e ações de integração, têm se mostrado eficazes, mas há espaço para uma maior personalização das mensagens, adaptando-as às necessidades individuais dos membros. Este desafio é apoiado pela teoria de Peruzzo (2003), que sugere que a comunicação organizacional deve ser cada vez mais personalizada, a fim de fortalecer a identidade e o engajamento dos membros.

Assim, a análise sugere que a AIESEC em Curitiba tem um bom alinhamento entre suas práticas de comunicação e os valores organizacionais, mas é necessário continuar a aprimorar as abordagens, especialmente no que diz respeito à clareza nas mensagens e à personalização da comunicação. As estratégias de comunicação interna devem ser constantemente avaliadas e ajustadas para garantir que todos os membros se sintam parte ativa da cultura organizacional.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

As considerações finais deste trabalho têm como objetivo integrar os resultados da pesquisa à luz das práticas de Relações Públicas, onde a relevância dessa área para a gestão de uma cultura organizacional é forte, bem como oferecer um fechamento reflexivo que sintetize os principais aprendizados e contribuições do estudo. O foco na AIESEC em Curitiba, enquanto objeto de análise, permitiu não apenas compreender o funcionamento interno da organização, mas também estabelecer um diálogo com os princípios de Relações Públicas, evidenciando o papel estratégico dessa profissão na promoção de valores, símbolos e comportamentos alinhados à missão organizacional.

Ao longo da pesquisa, ficou evidente que a cultura organizacional da AIESEC em Curitiba é um fenômeno complexo, caracterizado pela interação entre comunicação interna, dinâmicas de liderança e engajamento dos membros. A investigação revelou que o TLB, enquanto corpo de liderança, desempenha um papel central na disseminação dos valores e comportamentos organizacionais. Entretanto, as oscilações nas percepções dos membros ao longo dos semestres indicaram a existência de fragilidades no alinhamento cultural, principalmente em períodos de transição e mudanças na composição da equipe.

Esse contexto ressalta o papel essencial das Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação interna. Em organizações como a AIESEC, onde a rotatividade de membros e lideranças é frequente, a atuação de um profissional de Relações Públicas poderia ser determinante para garantir a continuidade e a coerência da cultura organizacional. Por meio de estratégias planejadas, o Relações Públicas contribui para alinhar os objetivos organizacionais aos interesses e percepções dos públicos internos, promovendo um ambiente colaborativo e reforça o senso de pertencimento. No caso analisado, práticas como campanhas internas de valorização dos valores da AIESEC, criação de narrativas institucionais inspiradoras e estímulo ao feedback contínuo poderiam mitigar os desafios identificados, como as quedas nas médias de percepção sobre comportamentos no Comitê Local.

Além disso, o trabalho evidenciou a importância de uma comunicação transparente e eficaz no fortalecimento das relações entre os membros da organização. Nesse aspecto, destaca-se mais uma vez o papel das Relações Públicas como mediadoras do diálogo organizacional.

A pesquisa revelou que os momentos de maior engajamento e percepção positiva estiveram associados a uma liderança numerosa e diversificada, capaz de estabelecer múltiplos canais de comunicação e de representar diferentes perspectivas dentro da organização. Por outro lado, a redução do número de integrantes do TLB foi acompanhada por quedas significativas na percepção de alinhamento comportamental, o que evidencia como o desequilíbrio entre demandas e recursos humanos impacta a cultura organizacional.

Nesse cenário, as Relações Públicas podem atuar na formulação de planos de comunicação interna que reforcem a cultura organizacional independentemente das variações no número de líderes. Programas de integração estruturados, materiais institucionais acessíveis e ações que celebrem as conquistas organizacionais podem funcionar como ferramentas para preservar a essência da cultura organizacional, mesmo em contextos de mudança. Esses esforços, quando aliados a estratégias de treinamento e capacitação, criam um ambiente mais resiliente, no qual os valores organizacionais se tornam parte intrínseca da vivência dos membros.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo também contribui para ampliar as discussões sobre o papel da comunicação interna e da cultura organizacional no contexto de organizações do terceiro setor e associações voluntárias. Diferentemente de organizações empresariais tradicionais, a AIESEC apresenta características únicas, como a alta rotatividade de seus membros e a forte dependência do engajamento emocional e ideológico. Essas peculiaridades tornam ainda mais evidente a necessidade de uma gestão estratégica da comunicação, que não apenas informe, mas inspire e conecte os membros aos objetivos maiores da organização.

Para além das práticas de comunicação interna, o trabalho também dialoga com os fundamentos de Relações Públicas ao demonstrar como a gestão da cultura organizacional pode impactar diretamente a percepção e o desempenho dos públicos internos. A cultura organizacional, como evidenciado na análise, é um recurso estratégico que precisa ser constantemente monitorado e aprimorado. Na AIESEC, valores como liderança, diversidade e responsabilidade social são pilares fundamentais que devem ser incorporados ao cotidiano de seus membros. O profissional de Relações Públicas, nesse contexto, desempenha um papel crucial ao

traduzir esses valores em práticas e discursos que sejam compreendidos e vivenciados por todos os níveis da organização.

É importante destacar que, embora este trabalho tenha sido focado na AIESEC em Curitiba, suas implicações e aprendizados possuem relevância para outras organizações com características semelhantes. As reflexões aqui apresentadas podem inspirar iniciativas em instituições que buscam fortalecer sua cultura organizacional e promover um ambiente mais engajado e alinhado aos seus valores.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento da cultura organizacional da AIESEC em Curitiba requer um olhar atento e contínuo para as práticas de comunicação interna e para as dinâmicas de liderança. Este estudo demonstrou que, apesar dos desafios enfrentados, a organização possui um potencial significativo para reforçar seus valores e construir uma identidade coletiva sólida. Para isso, é essencial que estratégias de comunicação e gestão sejam implementadas de forma integrada, e considerem as necessidades dos membros e as particularidades do contexto organizacional.

As Relações Públicas, enquanto área de atuação estratégica, oferecem ferramentas valiosas para enfrentar esses desafios e promover uma cultura organizacional coesa e inspiradora. Mais do que disseminar informações, o papel do Relações Públicas é criar conexões significativas e garantir que os valores organizacionais sejam não apenas compreendidos, mas também vividos pelos membros da organização. Nesse sentido, espera-se que os *insights* e propostas apresentados ao longo deste trabalho contribuam para o fortalecimento da AIESEC em Curitiba, bem como para o avanço das discussões acadêmicas e práticas sobre cultura organizacional e comunicação interna.

REFERÊNCIAS

AIESEC Brasil. Disponível em: <https://aiesec.org.br/a-aiesec/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

FAIRCLOUGH, Norman. **Language and power**. 2. ed. London: Longman, 2001.

HOBBSBAWM, Eric; RANGER, Terence (orgs.). **A invenção das tradições**. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: software of the mind**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e cultura organizacional: desafios contemporâneos**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Revista de Gestão e Projetos, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 123-138, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/1294/Tese+Denise+Machado.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.

MOTTA, Fernando Cláudio Prado; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e gestão: um olhar crítico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

NEVES, José Geraldo Piquet Carneiro. **Comunicação organizacional: interfaces, abordagens e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PERUZZO, Cecília Maria Krohling. **Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.