



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E
PROPAGANDA**

**LUIZA FRANCISCA DE MORAIS CARNEIRO
NÁDIE SOFIA MENEGATI**

**PROPOSTA DE MODELO DE MULTICULTURALIDADE E
PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO
NÃO GOVERNAMENTAL**

**GOIÂNIA
Dezembro/2013**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E
PROPAGANDA PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO**

**LUIZA FRANCISCA MORAIS CARNEIRO
NÁDIE SOFIA MENEGATI PROPOSTA DE MODELO DE**

**MULTICULTURALIDADE E PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO
EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentada ao curso de Comunicação Social –
Habilitação Publicidade e Propaganda, na
Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da
Universidade Federal de Goiás, sob a orientação
do Professor Dr. Eliseu Vieira Machado Jr.

**GOIÂNIA
Dezembro/2013**

DEDICATÓRIA

Às nossas famílias,
o pilar que nos sustenta
e sempre nos sustentou para que chegássemos até aqui.

AGRADECIMENTOS

Aos 100 dias que passamos na Índia que nos tornaram pessoas mais tolerantes, determinadas e confiantes.

À AIESEC por proporcionar uma das melhores experiências das nossas vidas.

Aos nossos hipócritas mais amados: Jakelynne, Pedro e Marco.
Que tornaram a fase da graduação mais leve, divertida e para sempre inesquecível.

Ao Prof. Eliseu
que carregaremos para sempre em nossas memórias como
alguém que abraçou nossa ideia e seguiu sempre nos apoiando.

A todos que tomaram esses últimos cinco anos, anos incríveis.

EPÍGRAFE

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.
Há tempo de nascer, e tempo de morrer; tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se
plantou”

Bíblia Sagrada, Livro de Eclesiastes 3:1-2

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
2.	MULTICULTURALIDADE	9
2.1.	CULTURA E ETNOCENTRISMO.....	9
2.2.	MULTICULTURALIDADE: O ASSIMILACIONISMO, A INTERCULTURALIDADE, DEFINIÇÕES E SIGNIFICADOS.....	11
2.3.	CULTURA E COMUNICAÇÃO.....	13
3.	PLANEJAMENTO	15
3.1.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
3.2.	IMPLEMENTAÇÃO E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO	24
3.3.	O PLANO.....	19
3.4.	ELEMENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	20
3.5.	IMPLEMENTAÇÃO E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO.....	23
4.	MAPA DE EMPATIA	25
4.1.	ESCOLHA DA AIESEC	25
4.2.	ESCOLHA DO MODELO	26
4.3.	PROCESSO DE APLICAÇÃO (DESCRIÇÃO)	27
5.	METODOLOGIA	33
5.1.	COMO O MODELO DE MULTICULTURALIDADE E PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO FOI CONSTRUÍDO	33
6.	PROPOSTA DE MODELO VISUAL	37
6.1.	MC + PC = MODELO BIDIMENSIONAL	37
6.2.	ELOS APLICADOS AO MAPA DE EMPATIA.....	38
	RESULTADOS DA INTERSECÇÃO MODELO BIDIMENSIONAL + MAPA DE EMPATIA.....	39
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mapa de Empatia - Perfil do Jovem Intercambista.....	28
Quadro 2 – Mapa de Empatia - Perfil da Organização Não Governamental.....	29

1. INTRODUÇÃO

Segundo dados da Organização Mundial das Nações Unidas – ONU, cerca de 7 bilhões de pessoas habitam hoje o planeta Terra. Vivemos em um mundo cada vez mais rápido, cada vez mais conectado e sem muito tempo para parar e perceber que cada ser humano é importante para formar o grande quebra-cabeça que chamamos de sociedade.

Diante deste contexto, vontades de fazer algo a mais, de fazer algo diferente se cruzam e se tornam realidade. E é nesta hora que duas alunas do curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Federal encontram uma organização que mudaria o resto de suas vidas: a AIESEC. A AIESEC, reconhecida pela UNESCO como a maior entidade representativa da juventude no mundo é uma organização de Jovens universitários, apolítica e sem fins lucrativos, presente em mais 128 países e que por meio de intercâmbio social e de trabalho desenvolve as potencialidades de seus jovens, tais como visão organizacional e empreendedora, capacidade de liderança, bem como impactam positivamente a sociedade.

Foi pelo trabalho dentro desta organização que as alunas decidiram realizar um intercâmbio social – intercâmbio de trabalho voluntário, podendo desenvolver tanto as suas habilidades pessoais, como também as adquiridas na academia.

Da pretensão de realizar o intercâmbio, foi escolhido o país: a Índia. Mas porque este país? A Índia possui cerca de 1,2 bilhões de habitantes, quase 1/6 de todo o planeta. Dados do fundo monetário internacional – FMI – apontam que cerca de 41,64% de toda a sua população vive abaixo da linha da miséria, ou seja, vivem com menos de \$1,25 dólares por dia. Cerca de 43,5% das crianças de até cinco anos de idade são subnutridas e o desemprego chega a 44,5% de toda a população. Dados assim mostram que realmente algo precisa ser realizado neste lugar e nada melhor que trabalhar pelo desenvolvimento das pessoas que lá vivem.

Em janeiro de 2013 as alunas embarcaram para permanecer por 100 dias na Índia e desenvolver trabalho voluntário na ONG chamada “The Earth Saviours Foundation”. O trabalho desenvolvido pela ONG funciona como amparo para diversos tipos de situações sociais: escola para as crianças de favela, abrigo para idosos e moradores de rua, deficientes físicos e pessoas que sofrem de doenças ou situações quaisquer de desamparo.

O trabalho a ser realizado pelas alunas seria o de dar aulas de inglês e recreação para as crianças de 3 a 6 anos. Durante o período que estiveram na ONG, as alunas puderam conhecer os departamentos internos da organização e perceberam algumas dificuldades por parte dos gestores em planejar a comunicação e administração de recursos. Propuseram-se,

então, a auxiliar os gestores nos contextos de suas habilidades adquiridas durante o período de faculdade – Comunicação, gestão e planejamento são algumas delas.

As alunas pensaram, fizeram projetos, estudaram e apresentaram diversas propostas aos gestores da ONG, porém se depararam com um importante fator a ser considerado quando se faz um intercâmbio: a cultura. O choque cultural e as ideias dos pensamentos divergiram bastante. De um lado as alunas brasileiras, com pensamentos ocidentais e de outro, um olhar oriental sob uma cultura milenar, totalmente diferente, o que impossibilitou totalmente de as ideias saírem do papel.

Analisando-se, então, a respeito de tudo que aconteceu e ainda imaginando que como diversas pessoas também devem ter passado pela mesma dificuldade, a proposta deste trabalho é justamente a tentativa de se minimizar o impacto do que aqui foi chamado de “choque cultural”. Além disso, convém lembrar que o contexto que a sociedade tem atravessado, entre guerras, fome, miséria, escassez de recursos, problemas com o meio-ambiente e tantos outros que assombram o mundo capitalista, é um estímulo para desenvolvimento de trabalhos de impactos relevante para as pessoas que necessitam.

Com este estudo, pretende-se responder a questão proposta: é possível construir um planejamento de comunicação incorporando elementos da multiculturalidade para uma Organização não Governamental?

Partindo do estudo teórico e pesquisa de campo sob três pilares: Multiculturalidade, Planejamento de Comunicação e o Mapa da Empatia – pesquisa realizada com jovens que trabalham na AIESEC, este trabalho tenta perceber aspectos que podem ser agregados ao modelo de planejamento para que as dificuldades encontradas sejam diminuídas.

Chiavenato e Sapiro (2009) apontam que planejar é “a estratégia que define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

Dessa maneira, compreendemos o trabalho em referencial teórico, por meio da leitura de autores renomados sobre os assuntos aqui estudados – Cultura e Multiculturalidade, planejamento de comunicação e pela coleta de dados – como faz no Mapa da Empatia.

2. MULTICULTURALIDADE

2.1. CULTURA E ETNOCENTRISMO

O tema Cultura é um dos pilares de pesquisa dos estudos da antropologia. O desenvolvimento do conceito de cultura é bastante e abrangente. Aqui neste presente estudo, Cultura e multiculturalidade são temas de principais relevâncias, já que queremos atingir um objetivo, para no final compreender o estudo aqui proposto.

Segundo Laraia (2009), o surgimento do termo Cultura possui diversas origens, definições e conceitos desde as teorias iluministas até os tempos atuais com as teorias modernas sobre cultura. Laraia (2009) afirma que o primeiro conceito de Cultura (*Culture* em inglês) foi sintetizado por Edward Taylor em 1871 como “Tomada em seu sentido amplo, é o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (LARAIA, 2009, p. 25).

As Teorias Modernas de Cultura apresentam várias acepções, dentre elas, Keesing (2009) *apud* Laraia (2009) cita o esquema facilitado e elaborado com precisão pelo antropólogo em seu artigo ‘Theories of Culture’. A primeira é teoria que “considera a cultura como *sistema adaptativo*” e acredita, dentre outros aspectos que:

Cultura são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades, inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas e assim por diante (LARAIA, 2009, p. 59).

Em seguida, Keesing (2009) *apud* Laraia (2009) explica o esquema de que faz referência “às teorias idealistas de cultura”, que é subdividida em três partes: a primeira analisa cultura como sistema cognitivo e consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para agir de maneira aceitável dentro de sua sociedade; “a segunda abordagem é aquela que considera cultura como sistemas estruturais, ou seja, a perspectiva que Laraia (2009) define cultura como um sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana.”; a terceira das abordagens refere-se à cultura como sistemas simbólicos: um “não complexo de comportamentos concretos mas um conjunto de mecanismos de controle, planos,

receitas, regras, instruções (que os técnicos de computadores chamam de programa) para governar o comportamento” (LARAIA, 2009, p. 61).

Para a autora de Antropologia – Um espelho para o homem, “por Cultura, antropologia entende a via total de um povo, a herança social que o indivíduo adquire de seu grupo. Ou pode a cultura ser considerada como aquela do ambiente que o próprio homem criou” (KLUCKHOHN, 1984, p. 28).

Mintz (2009), em seu artigo Cultura: uma visão Antropológica (Culture: An Anthropological View), “define-se cultura como uma propriedade humana ímpar, baseada em uma forma simbólica, ‘relacionada ao tempo’, de comunicação, vida social, e a qualidade cumulativa de interação humana, permitindo que as ideias, a tecnologia e a cultura material se “empilhem” no interior dos grupos humanos”.

Assim, os autores e estudiosos acima citados percebem a Cultura sob diversas premissas, mas podemos compreender de maneira clara, um ponto comum em todos eles: a de que o termo Cultura está intimamente ligado ao ser humano e sua interação com o meio.

Um dos conceitos entrelaçados ao conceito de cultura que está no homem e sua interação com o mundo, ou seja, “fato de o homem ver o mundo através de sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural” (LARAIA, 2009, p. 74). Esta tendência é o que o autor chama de etnocentrismo, o que muitas vezes, é a causa fundamental de conflitos sociais entre culturas (LARAIA, 2009, p. 75).

Assim, o etnocentrismo pode ser considerado um fenômeno universal, pois,

É comum a crença de que a própria sociedade é o centro da humanidade, ou mesmo sua única expressão. As autodenominações de diferentes grupos refletem este ponto de vista. A dicotomia ‘nós e os outros’ expressa em níveis diferentes essa tendência. Dentro de uma mesma sociedade, a divisão ocorre sob a forma de parentes e não parentes. Os primeiros são melhores por definição e recebem um tratamento diferenciado. A projeção desta dicotomia para o planejamento extragrupal resulta nas manifestações nacionalistas ou formas mais extremas de xenofobia (LARAIA, 2009, p. 75).

Dessa maneira, podemos perceber que o que se chama de etnocentrismo está impregnado no cotidiano do ser humano e isso faz com que o a crença do mesmo perceba de forma tendenciosa, a própria cultura sempre como melhor que a do(s) outro(s).

2.2. MULTICULTURALIDADE: O ASSIMILACIONISMO, A INTERCULTURALIDADE, DEFINIÇÕES E SIGNIFICADOS

Em meio a grande diversidade cultural que vivemos diariamente, Bäckström e Castro-Pereira (2012) afirmam que não faz mais sentido falar de uma só cultura e torna-se urgente um diálogo em que cada cultura reconheça a outra como diferente de si, e não como inferior ou superior.

Trata-se de aprender a viver em conjunto, conhecendo melhor os outros, a sua história, as suas tradições e a sua espiritualidade e, a partir daí, criar um espírito novo que leva à realização de projetos comuns ou à solução inteligente e pacífica dos inevitáveis conflitos, graças justamente a esta compreensão de que as relações de interdependência são cada vez maiores e a uma análise partilhada dos riscos e dos desafios do futuro (STAVENHAGEN apud BÄCKSTRÖM; CASTRO-PEREIRA, 2012, p. 84).

Segundo Gomasca (2012), a visão multiculturalista é a maneira mais comum e que ainda prevalece para interpretar os intercâmbios culturais. Sob duas vertentes: uma assimilacionista “que tende a eliminar todas as diferenças culturais, reduzindo-as ao domínio (colonial?)” e uma diferencialista “segundo a qual as culturas são como “peças de museu”, “ilhas cognitivas” fixas e imutáveis, a serem deixadas por conta própria”. O Multiculturalismo é, segundo o autor, o reconhecimento da existência de culturas diferentes sob mesmo aspecto e cada uma ocupa seu lugar em uma sociedade democrática que conseguem estabelecer um convívio.

Contudo, Gomasca (2012) diz que é necessário compreender que a construção do termo multiculturalismo foi processual. O mundo vivia no contexto de várias transformações - dentre elas a Guerra do Vietnã, a luta pelos direitos civis nos Estados Unidos, a primavera europeia - a imagem da cultura hegemônica ocidental e norte americana são abaladas em meio a protestos em diversas partes do mundo, o que abriu ocasionou o surgimento do que o autor denomina “tigela de salada étnica” para mostrar como as múltiplas culturas não se contentam em ser apenas toleradas, mas estão sempre a procura de maneiras para fazer ouvir publicamente suas vozes.

A partir dos anos setenta, a inversão de tendência em relação ao modelo assimilacionista do *melting pot* foi definitivamente consumada: o multiculturalismo agora, especialmente em sua versão radical, será acompanhado por manifestações de revival étnico, de culto da etnicidade, de exaltação das diferenças (SMITH apud GOMASCA, 2012).

É, então, que o termo multiculturalismo aparece pela primeira vez, com o nome de “mosaico” canadense, no Canadá no início da década de setenta. Surge “como uma alternativa ao modelo estadunidense do *Melting Pot*, uma política fortemente assimilacionista que os EUA adotam em relação a seus imigrantes, pelo menos até os anos sessenta do século XX” com o american way of life. O multiculturalismo é, segundo Gomasca (2012), um “conceito tipicamente ocidental, que brota de uma crítica interna ao Ocidente”.

O termo interculturalidade “surge enquanto um desafio onde é necessário ser capaz de reconhecer e valorizar a diferença”, as autoras assinalam que “não basta somente que as diferentes culturas consigam uma convivência no respeito mútuo e na solidariedade, a interculturalidade implica uma interação significativa” onde devem “conseguir uma interação significativa em presença. Ainda segundo as autoras, “nenhum indivíduo deve ser visto como um “intruso cultural”. A Interculturalidade parte do princípio de que há uma contribuição de todas as civilizações para a racionalidade humana.

Logo, “A interculturalidade pode ser vista como um modelo que permite uma melhoria e com a qual se ganha em crescimento e multiplicação de perspectivas, onde há um enriquecimento cultural e social e laços de partilha entre pessoas e grupos” (BÄCKSTRÖM; CASTRO-PEREIRA, 2012, p. 88).

Com o passar dos anos, alguns teóricos consideram hoje o termo multicultural ultrapassado e falam agora da linguagem da interculturalidade. Mas Gomasca é pertinente ao afirmar que “para vivermos juntos não precisamos de um princípio teórico a mais”.

A abordagem multiculturalista encerra por compreender as populações como que uma forma de questionar a ideologia etnocêntrica que já foi analisado no primeiro tópico deste trabalho.

Keesing (2008, p. 27) ressalta que “A ideia de que a diversidade de costumes no tempo e no espaço não é simplesmente uma questão de indumentária ou aparência, de cenários e máscaras de comediantes, é também alimentar a ideia de que a humanidade é tão variada em sua essência como em sua expressão”.

Gonçalves e Silva (2012) percebem que a multiculturalidade, desde sua origem aparece como princípio ético que tem orientado a ação de grupos culturalmente dominados, aos quais foi negado o direito de preservarem suas características culturais. Segundo os autores, multiculturalidade passou a ser uma forma de defender também outras questões, culturais, como o etnocentrismo e o assimilacionismo.

2.3. CULTURA E COMUNICAÇÃO

Por se tratar de um trabalho de formação acadêmica em comunicação, pretendemos aqui, entender e delimitar conjecturas e concepções importantes para embasamento teórico a respeito de comunicação e sua correlação com a cultura humana. Percebemos, por meio de leituras de estudos teóricos que ambos os termos se entrelaçam na medida em que vão se desenvolvendo com a evolução da sociedade humana.

Polistchuk (2003), autora do livro ‘teorias da comunicação: o pensamento e a prática da comunicação social’, apresenta uma definição bastante precisa sobre a comunicação. Segundo ela,

Comunicação compõe processo básico para a prática das relações humanas, assim como para o desenvolvimento da personalidade individual e do perfil coletivo. Pela comunicação, o indivíduo se faz pessoa, indo do ser singular à relação plural. Em sua prática corrente, a comunicação envolve um ethos, que diz respeito à atitude de quem opina ou argumenta; um logos, que se refere à racionalidade inerente à opinião ou ao argumento apresentado; e um pathos, que tem a ver com a arte de tornar apaixonante o fato mesmo de opinar ou de argumentar. Objetivo de estudos acadêmicos e científicos, a comunicação sintetiza características definidoras da sociedade e traços distintivos da cultura (POLISTCHUK, 2003, p. 62).

Segundo Polistchuk (2003), os *Cultural studies* pregam a existência de um “sistema cultural dominante”, ou seja, os hábitos, atitudes, costumes, credos e sabedoria de um povo são produtos desse sistema que se manifestam e atuam “pela interposição dos meios de comunicação”.

Para Klukhohn (2012), em *Antropologia: um espelho para o homem*, “a cultura é um modo de pensar, sentir e acreditar. É o conhecimento do grupo armazenado (na memória dos homens; nos livros e nos objetos) para uso futuro” (KLUKHORN, 2012, p. 33). Desse modo, pode-se perceber que ao longo da evolução humana seria impossível a existência das mais diversas culturas se elas não perpetuassem tradições ao longo de gerações e gerações. Tal fato só é possível por se existir uma comunicação.

Os membros de todas as sociedades fazem em face a alguns dos mesmos inevitáveis dilemas apresentados pela biologia e por outros fatos da situação humana. É por isso que as categorias básicas de todas as culturas se mostram tão semelhantes. Não é concebível uma cultura humana sem linguagem (KLUKHORN, 2012, p. 35).

Uma das particularidades interessantes dos seres humanos é a de que procuram compreender si mesmos e ao seu próprio comportamento. A cultura, segundo o autor, pode

ser vista como conjunto de significados, valores, experiências, hábitos e rotinas, adotados por uma sociedade (KLUKHOHN, 2012, p. 29).

Polistchuk (2003) mostra que a os meios de massa vem como “elemento dinamizador de culturas próprias à sociedade moderna, porque atua em plano simbólico, instituinte”. Ou seja, se os grupos sociais de determinadas culturas reconhecem como pertencentes a determinados modos de vida e hábitos.

Assim, aqui faremos uma síntese do presente capítulo com pontos relevantes da contribuição da multiculturalidade, para o trabalho presente. Antes de multiculturalidade, precisamos pensar em uma cultura isolada, seus conceitos, crenças, credos e hábitos (GONÇALVES; SILVA, 2012, p. 112). Segundo Laraia (2009), a cultura pode ser vista como “sistema adaptativo”, Pois através dela, o modo de vida das comunidades, incluindo “tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas” podem ser facilmente identificáveis.

Uma cultura, segundo Laraia (2009, p. 69) é um complexo que inclui o conhecimento, a comunicação, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Logo, a multiculturalidade pressupõe um diálogo entre as diversas culturas de uma mesma sociedade. A cultura é perpetuada ao longo do tempo por meio da comunicação

3. PLANEJAMENTO

3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é o que fazemos antes da tomada de decisão; “é um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação”. Planejar é, então,

um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento se preocupa tanto em evitar ações incorretas, quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades (ACKOFF apud LUPETTI, 2003, p. 81).

Uma célebre citação de Sêneca diz que “se não sabes a que porto te diriges, nenhum vento te será favorável”, ou seja, “o valor real do planejamento estratégico reside muito mais na orientação futura do processo de planejamento em si do que em um belo plano estratégico escrito e detalhado” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 31). Para os autores, “a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30). Com foco no futuro, saber onde, quando e como se quer chegar são fatores determinantes.

Completando esta concepção, o planejamento é um processo administrativo sistematizado para se obter o máximo de objetivos alcançados para uma empresa, organização (CORRÊA, 2004, p.146). O autor ainda ressalta que o planejamento deve ser dinâmico e equilibrado, ou seja, precisa passar por constantes atualizações e procurar “harmonizar a capacidade de absorção do nosso produto ou serviço pelo mercado”. Ainda dentro da perspectiva do planejamento como um “processo”, é preciso salientar que o planejamento é sim um processo técnico e racional, mas que vai muito além, implica em “Decisões e vontade política. Estas ocorrem nas relações de poder, sendo condicionadas a conjunturas subjetivas, sociais, econômicas etc. e, sobretudo à correlação de forças e articulações dos atores envolvidos” (KUNSCH, 2009, p. 109).

O planejamento constitui, então, em “uma função básica da administração geral e um instrumento de gestão em busca de eficiência, eficácia e efetividade das organizações, o planejamento é também um campo de estudos com aplicações nas mais diversas áreas de conhecimento” (KUNSCH, 2009, p. 108).

Dependendo da realidade na qual se vai trabalhar o planejamento, pode ser visto sob diferentes tipologias. “No entanto, os conceitos básicos que fundamentam o seu processo são os mesmos e aplicáveis a qualquer área ou setor”. “O planejamento deve ser entendido como um processo técnico, racional, lógico e político”, lembrando-se sempre “que a eficácia e a efetividade do planejamento dependem dos contextos, não sendo ele uma receita mágica capaz de resolver todas as questões por si” (KUNSCH, 2009, p. 109).

O planejamento pode ser entendido em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. O primeiro é mais amplo, aborda a organização como um todo, projetado para longo prazo com conteúdo genérico. O segundo é projetado para médio prazo, abrange cada unidade da organização separadamente e o conteúdo é detalhado. O terceiro se refere ao planejamento operacional que é pensado para curto prazo, aborda cada tarefa ou operação apenas com conteúdo detalhado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

O planejamento estratégico seria como “um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua” (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p. 30). Logo, é um

processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em fase às expectativas alimentadas (DUCKER apud CHIAVENATO; SAPIRO 2009, p. 30).

A estratégia é “um plano de ação para chegar lá”. Esse “lá”, pode ser entendido como o alcance dos objetivos estabelecidos anteriormente. O planejamento deve, então, “procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade”. A estratégia seria, ainda segundo os autores, “o padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização” (KELLER; KOTLER, 2006, p. 54).

Com as constantes mudanças do ambiente, seja ele interno da organização ou externo, é importante que o planejamento seja flexível e de acordo com os valores das sociedade. Anseios, problemas e necessidades do público que se pretende atingir devem ser considerados (CORRÊA, 2004). O ambiente deve ser visto como um dos agentes principais do jogo estratégico. Conhecer e responder às forças ambientais é crucial para sobrevivência e antecipação de uma organização no meio que ela está inserida (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 47).

“O planejamento estratégico tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico, e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes. Ele envolve a organização como um todo e se refere ao comportamento molar da organização” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 47). Uma maneira de sistematizar e cruzar os fatores internos e externos da organização é a utilização de técnicas, por exemplo, a SWOT. Esta técnica tem por intenção apresentar, através de um esquema classificatório em que são divididos os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças a uma organização, e deste esquema é derivada a sigla SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). A análise consiste em uma etapa da fase preliminar. Ela prefigura um planejamento estratégico. Isto implica na necessidade de uma visão bem estabelecida, por parte da organização em estudo, que preceda a análise (KELLER; KOTLER, 2006).

O planejamento estratégico deve gerar criação de valor a todos os seus públicos de interesse (acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários, etc.). E desta maneira, gerar participação; sendo formulado e compreendido em conjunto. Outra questão que determina o sucesso do planejamento, talvez o principal, é a sua implementação. Consiste no desafio de todas as pessoas envolvidas em uma determinada organização, implementá-lo e diariamente colocá-lo em ação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 47). A última etapa envolvida no processo de planejamento é o seu monitoramento que consiste na sua avaliação quanto ao seu desempenho e resultados. Ainda de acordo com autores, “Para tanto, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possa aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 48). “Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos” (KUNSCH, 2009, p. 112).

E sobre o processo de planejar em comunicação, diz:

Planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimentos em planejamento, gestão e pensamento estratégicos e bases científicas da própria área da Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KUNSCH, 2009, p.110).

3.2. PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO

“As organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar relacionamentos efetivos”. E esse objetivo só será alcançado, ainda segundo a autora, “mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada” (KUNSCH, 2009, p. 107). O conceito de planejamento de comunicação é amplo, em termos práticos é

uma derivada do planejamento de *marketing*. Sendo um processo administrativo e sistemático, teria a finalidade de coordenar os objetivos, estratégias e as diversas fases de uma campanha de propaganda, promoção de vendas ou de relações públicas, com os estipulados pelo *marketing*, procurando atingir o máximo de retorno sobre o investimento realizado (CORRÊA, 2004, p. 146).

Além disso, Corrêa (2004) aponta que o planejamento vem como uma das “variáveis de atualização às condições de mercado, flexibilidade para adaptação e continuidade, pode-se adicionar mais uma noção muito importante: a de servir ou estar totalmente entrosada com as necessidades apontadas pelo *marketing*” (CORRÊA, 2004, p. 147).

Percebe-se, então, a necessidade de estabelecer a diferença entre planejamento de *marketing* e planejamento de comunicação. “O planejamento de comunicação parte do pressuposto de que já exista um planejamento de *marketing*” (CORRÊA, 2004). O planejamento de marketing

analisa detalhadamente os aspectos das variáveis externas à empresa, realiza o diagnóstico e pode prever possíveis cenários, como resultados dessa análise. Inclui, também, um estudo sobre as condições que a empresa precisa ter para melhorar o seu desempenho, influenciando, assim, todas as suas áreas. Mais especificamente aborda questões sobre produto/serviço a que se refere e inclui a parte financeira sobre faturamento e resultados, uma vez que todas as ações propostas devem contribuir para o lucro da corporação (CORRÊA, 2004, p. 148).

É válido ressaltar a importância de um profissional de planejamento capacitado com conhecimentos específicos em comunicação e estratégia:

Além das bases conceituais e metodológicas de planejamento e gestão, faz-se necessário que o profissional responsável possua um amplo conhecimento do próprio campo das Ciências da Comunicação e das áreas que as compõem, sobretudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas (KUNSCH, 2009, p. 110).

Possuir uma visão ampla e abrangente da complexidade da comunicação nas organizações é uma primeira premissa. A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações. Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNSCH, 2009, p. 112).

No planejamento de comunicação, todo esse estudo acima citado já existe. É “com base nele e a partir dele será elaborada a estratégia de comunicação. Em alguns casos, cita o autor, como trabalhos de conclusão de curso - como é o caso do presente trabalho - “costumava-se fazer um plano misto, uma vez que os alunos precisam coletar dados nas empresas e organizá-los como se fosse uma parte do plano de *marketing* para, em seguida, complementá-los com a parte de comunicação” (CORRÊA, 2004, p. 148).

3.3. O PLANO

Citando autores neoclássicos, Chiavenato e Sapiro (2009) definem o plano como “o produto de planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento” – seria o plano um resultado imediato do planejamento. Segundo os autores: “todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam”, fazendo com que o plano descreva “um curso predeterminado de ação sobre um período específico para alcançar um objetivo almejado e proporciona respostas às questões: o que, quando, como, onde e por quem” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 40).

Para Roberto Corrêa (2004), plano “poderia ser definido como o documento que contém o programa planejado”. Este plano deve ser um documento claro e com “objetividade no que se quer demonstrar”; deve conter uma “lógica na apresentação das informações e no desenvolvimento do raciocínio”; com “clareza para expressar o pensamento” e “organização das informações”. É, então, o “documento no qual as análises, diagnósticos e ideias são organizadas, é a base de referência para que as ações aconteçam de forma coordenada e integrada” (CORRÊA, 2004, p. 152).

O planejamento estratégico não deve ser aplicado de forma isolada, e sim de acordo com os objetivos operacionais e organizacionais definidos anteriormente. Aplicado isoladamente não se atingirá os resultados almejados, mostrando-se insuficiente. “É preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e

articulada todos os planos táticos e operacionais” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Para exemplificar Chiavenato e Sapiro (2009), exemplificam através de um esquema (figura 1) os planos táticos e os operacionais que devem estar alinhados para o sucesso do planejamento.

Seguindo uma linha de linguagem coloquial, contudo pertinente, Roberto Corrêa ainda ressalta que a organização não deve “abandonar seu plano na gaveta”. Ou seja, o plano deve conter as informações viáveis e de maneira clara, estando sempre acessível aos interessados para “manter o rumo do trabalho a ser realizado. Mas, o plano é suscetível às mudanças, “se a situação mudar, não tenha medo de mudar o plano”, ele não deve ser imutável e estático. E serve para dar um norte à organização, é segundo o autor, “partir de uma base inicial para outra mais atualizada, feita racionalmente e com mais segurança. Para que isso possa acontecer, é preciso existir de avaliação permanente”(CORREA, 2004). Ou seja, controlar o processo todo, quer ele seja a curto, médio ou longo prazo.

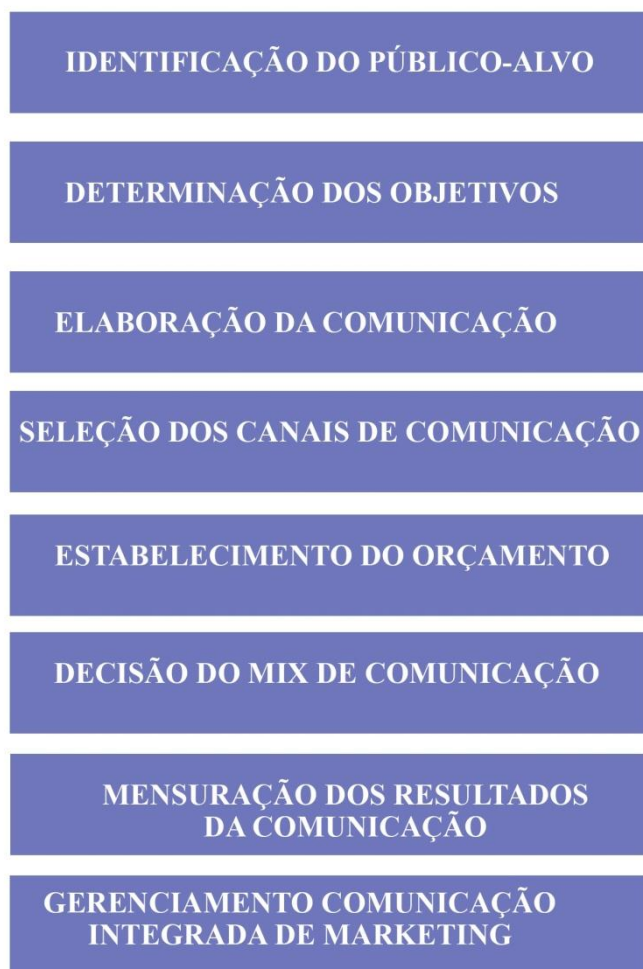
3.4 ELEMENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação aponta a importância da comunicação no processo de desenvolvimento de uma marca. Aqui, para este presente estudo, a partir de leitura de vários autores renomados que apresentam estudos do tema, e a conhecimento adquirido durante a academia, elaboraremos um plano de comunicação.

O planejamento aqui serve como norteador dos passos para a elaboração de uma comunicação eficiente para com os consumidores de uma determinada organização, marca ou produto. É o momento em que todas as energias concentram-se em compreender fatores relevantes e para propor soluções, de preferência inovadoras para os problemas identificados. o planejamento ajudará a traçar estrategicamente a definição de melhores formas de comunicar com o público estimado.

Primeiro precisa-se perceber o que precisa ser feito e como, delimitando alguns pontos estratégicos para que então aconteça o desenvolvimento da comunicação. Kotler e Keller (2009) aponta que as etapas para uma comunicação eficaz podem ser facilmente delimitadas, começando com etapas básicas: “identificação do público-alvo, determinação dos objetivos, elaboração da comunicação, seleção dos canais de comunicação e estabelecimento do orçamento” e as definições de mix de comunicação, a mensuração de resultados e o gerenciamento da comunicação integrada de marketing conforme a figura 1 a seguir:

Figura 1 - Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz



Fonte: Administração de Marketing, Figura 17.4 – Capítulo 17 – Gerenciamento da comunicação integrada de Marketing.

A identificação do público alvo é o primeiro passo, em um plano, pois precisamos saber a quem direcionar a nossa comunicação. Geralmente, pode-se identificar o público-alvo de forma mais relevante por meio do estudo em termos de uso e fidelidade – se o público já usa determinado produto, serviço ou organização; ou se já usa e tem assiduidade ou a qualquer momento pode trocar de ideia – aqui devemos analisar diversos fatores de indícios (KOTLER; KELLER, 2009).

Também, Kotler e Keller (2009), mostram que o segundo passo a ser definido em um plano de comunicação é a determinação dos objetivos. O que se pretende com esse plano, onde ele pretende chegar. O que o produto, serviço ou organização que se torne identificável no sentido de reconhecimento da marca, ou seja, á uma necessidade de se encaixar em alguma categoria. O que a marca leva ou traz para as pessoas, fazendo com que gere uma conscientização de marca. Determinar a “atitude em relação à marca” para que estabelecer

uma necessidade relevante para atender o público. E por último, definir as intenções para se aderir tal marca ou produto, se ele elimina problemas, ou gera benfeitorias sociais, status.

O passo a seguir é a elaboração da comunicação. Os mesmos autores citados acima, definem estratégias relacionadas a maneira como iremos nos comunicar com o nosso público-alvo. Consideramos, aqui, estratégias de mensagem – alinhar todo o discurso com aquilo que a marca se faz presente; e a estratégia criativa para determinar a como a mensagem será entregue ao público – considerando todas as abordagens de transmissão do conteúdo.

Considerada a elaboração da comunicação, passamos para a definição dos canais de comunicação – aqui delimitamos canais eficientes para a transmissão da mensagem. Assim, podem-se definir os canais em pessoais e não pessoais. O primeiro acontece de pessoa para pessoa, sob a perspectiva do diálogo ou exposição de algo. E o segundo é direcionado sempre para mais de uma pessoa (comunicação de massa) com o auxílio da “mídia, as promoções de vendas, os eventos e as relações públicas” (KOTLER; KELLER, 2009).

Com os canais de comunicação definidos, entramos na fase de definição de orçamentos de comunicação. Determina-se aqui o investimento total a ser usado com promoção, sejam eles materiais, financeiros ou de pessoas. E após decidir o orçamento, acontece a distribuição dele entre os meios que serão utilizados para comunicar com o público-alvo (KOTLER; KELLER, 2009).

Após implementação do plano de comunicação, segundo Kotler e Keller (2009), precisamos “avaliar o impacto no público-alvo”. Deve-se medir como as pessoas viram e receberam a mensagem e qual foi a reação delas, reunindo-se todo o resultado em um documento para que seja usado de feedback.

Por último, Kotler e Keller (2009) trazem o gerenciamento de comunicação integrada de marketing como uma importante ferramenta para que a estratégia seja mais eficiente. Segundo eles,

Conforme definição da American Association of advertising Agencies, associação norte-americana de agências de propaganda, comunicação integrada de marketing (CIM) é o conceito do planejamento de comunicação integrada de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma ou várias disciplinas da comunicação – propaganda geral, resposta direta, promoções de venda e relações públicas, por exemplo – e de combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão (KOTLER; KELLER, 2009, p. 556).

Tendo todos os pontos claramente definidos, juntamente com o gerenciamento adequado e contínuo, podemos dizer que o planejamento terá maior impacto dentro dos objetivos.

3.6. IMPLEMENTAÇÃO E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

Sobre a aplicação do processo de planejamento, Margarida Kunsch (2009, p. 110), explica:

O exercício de aplicação do processo de planejamento estratégico é muito proveitoso, pois permite equacionar uma série de coisas, sobretudo produzir uma análise estratégica capaz de construir um diagnóstico situacional com indicativos das ameaças, demandas e oportunidades do ambiente externo, e, ao mesmo tempo, avaliar o nível de resposta que uma organização possui em relação às suas possibilidades e fraquezas.

Nessa “aplicação”, o planejamento deve ser visto “como instrumento de trabalho, passa a ser uma referência e uma fonte para consultas, adquirindo a forma de padrão cujos parâmetros vão guiar as ações previstas” (CORRÊA, 2004, p. 150).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a implementação se constitui em um desafio. Não basta apenas estabelecer estratégias a serem seguidas, elas precisam ser aplicadas, e para isso são necessários programas e projetos específicos. “Será preciso considerar o impacto das decisões e suas implicações quanto à responsabilidade social da organização” (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p. 50). O desafio consiste em um “grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para avaliação, alocação e controle de recursos”. O que exigirá uma visão holística de todas as áreas de tomada de decisão da organização para oferecer transparência a todos os *stakeholders*. “*Stakeholder*” é uma pessoa, grupo de pessoas ou organização que pode influenciar ou ser influenciado pela organização – consumidores, usuários, empregados, proprietários, dirigentes, governos, instituições financeiras, opinião pública, acionistas” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 56).

Após o processo de implementação, métodos de avaliação tornam-se necessários devido a mutação que os ambientes podem sofrer. E para Corrêa, “a avaliação se constitui em um dos últimos itens a serem abordados” e o mesmo deve ser permanente. E para avaliar é necessário estabelecer padrões para futura comparação é necessário que se defina “como” isso será realizado como fica claro na seguinte citação:

Assim como o planejamento permite estabelecer os diversos padrões para futura comparação, é preciso definir os sistemas de medição para avaliar se o executado estará dentro do previsto ou se ocorrerão desvios que devam ser corrigidos, a fim de que os objetivos venham a ser alcançados (CORRÊA, 2004, p. 150).

Para melhor orientar a avaliação, é bom que se estabeleça o que Corrêa (2004, p. 150) chamou de “sistema de avaliação de resultados”, no qual compreende quatro fases:

- 1ª fase – Determinação dos padrões com base nos objetivos e metas propostos;
- 2ª fase – Determinação do sistema de avaliação, que implica o que avaliar, como será feita a avaliação, quando e quem ficará encarregado da medição;
- 3ª fase – Comparação dos resultados reais com previstos;
- 4ª fase – Tomada de uma ação corretiva, se os desvios apresentados estiverem além dos limites permitidos ou aceitáveis.

De modo a manter o que “resultou em sucesso e reavaliar o que fracassou” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). A avaliação nada mais é do que rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo de planejamento.

3. MAPA DE EMPATIA

4.1. ESCOLHA DA AIESEC

A AIESEC é uma organização sem fins lucrativos, apolítica gerida por jovens universitários; a maior no segmento reconhecida pela UNESCO. Ela surgiu em 1948 por estudantes de sete países europeus que objetivavam o conhecimento e tolerância cultural através do intercâmbio, visto que se tratava de um período de pós-guerra. Hoje a AIESEC é uma plataforma global que promove o desenvolvimento de jovens líderes a partir de uma experiência de time e organização, além da integração de diferentes culturas através de intercâmbios para trabalho voluntário e intercâmbios para trabalho remunerado profissional, abrangendo mais de 113 países e territórios (AIESEC, 2013). Em Goiânia o escritório local existe há mais de cinco anos.

Durante 100 dias do ano de 2013, pudemos realizar um intercâmbio através do escritório da AIESEC em Goiânia, Goiás, Brasil. O destino foi a Índia; país emergente pertencente ao BRICS (Brasil, Rússia, China e África do Sul), grupo político de cooperação econômica. São países em desenvolvimento que compartilham semelhanças da promessa de um futuro econômico promissor, mas o presente apresenta sérias e discrepantes desigualdades sociais.

Foi realizado neste intercâmbio um trabalho do tipo voluntário em uma Organização Não Governamental na cidade de New Delhi para crianças, idosos e pessoas com deficiência mental; a *“The Earth Saviours Foundation”*. Com essa experiência, foi possível conhecer rotina de trabalho do local e também a rotina administrativa. A partir dessa vivência, se viu a necessidade e a importância de um planejamento estratégico com ênfase em comunicação para a organização, prática não utilizada na administração do local.

A *“The Earth Saviours Foundation”* foi fundada em 2008 por Ravi Kalra, um ex-membro da polícia de New Delhi que largou a carreira para se dedicar a questão social. A fonte de renda da ONG é oriunda majoritariamente através de doações feitas por mantenedores. Esses são contatados por ligações, ofícios e chegam a partir da rede de contatos do Senhor Ravi Kalra, homem que possui influência na região e uma rede de contatos. Apesar das melhores intenções, ele não possui conhecimento de gestão e comunicação. Não definindo, assim, de uma maneira estratégica os objetivos e metas claramente. Fazendo com que a verba da ONG muitas vezes não seja aproveitada da melhor maneira e deixando também de se atingir um público potencial de doadores.

Antes de planejar, é preciso saber para onde e como ir. E caso a organização não tenha essas questões bem definidas e traçadas é preciso descobri-las. E uma das maneiras de se fazer isso, a partir de uma pesquisa. Através dela, pode-se conhecer melhor a organização de forma racional e até emocional. Para o início desse processo foi escolhida a ferramenta “Mapa de Empatia”, modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). Foi escolhido como grupo de pesquisa pessoas que trabalham em diversas áreas da AIESEC em Goiânia visto que elas vivem em seu contexto de trabalho questões ligadas ao trabalho voluntário tanto do ponto de vista do intercambista quanto da organização não governamental na qual são recebidos.

4.2. ESCOLHA DO MODELO

Para construção do plano de comunicação proposto para uma organização não governamental foram utilizados métodos sugeridos por Osterwalder e Pigneur (2011). Através de uma abordagem completa e objetiva, os autores propõe uma nova perspectiva que parte do processo cocriação para o desenvolvimento de um modelo de negócios. Apesar de se tratar de ferramentas para um plano de negócios, o conteúdo apresentado pode ser empregado facilmente adaptados para outras áreas, como a comunicação; que também visam a inovação, a captura de valor por parte da organização e o diferencial competitivo.

Para o trabalho aqui proposto, foi utilizada a ferramenta Mapa de Empatia que foi desenvolvida pela companhia de pensamento visual XPLANE. Definida como “fácil analisador de clientes”, ela ajuda a rascunhar perfis dos Segmentos de Clientes indo além do fator demográfico, percorrendo fatores ambientais e emocionais como um todo. Permitindo alcançar “maneiras mais convenientes de alcançar os clientes, e um dialogo mais apropriado com o cliente. Ele permite compreender melhor aquilo que o cliente está realmente disposto a pagar” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 131).

A dinâmica de utilização do Mapa de Empatia consiste na realização de um *brainstorm* para a avaliação de possíveis segmentos de clientes, em seguida é escolhido um ou mais para que se possa traçar seu perfil. Em uma folha de papel grande, as seguintes perguntas são esquematizadas: o que ela sente e pensa? O que ela escuta? O que ela diz e faz? Qual a sua dor? O que ganha a cliente? O objetivo é “entrar na mente do cliente”, para descobrir suas necessidades, anseios, medos e vontades. E desta maneira, o plano poderá atingi-lo certamente, cobrindo o máximo possível desses questionamentos.

A ideia é poder captar os *insights* dos clientes; “só perguntar o que eles querem, não é suficiente, adote a perspectiva do cliente”. E assim, tentar encontrar novas soluções para

questões e formatos antigos ou reencontrar velhas soluções com novas roupagens. Inovação e criação de valor são as palavras chave.

4.3. PROCESSO DE APLICAÇÃO (DESCRIÇÃO)

A dinâmica da ferramenta do Mapa de Empatia foi aplicada em um dia, obedecendo às determinações e regras propostas por Osterwalder e Pigneur (2011). Contou com um grupo de 06 (seis) jovens com idade entre 19 e 23 anos membros plenos de áreas e cargos diversos na AIESEC em Goiânia, como: diretoria de intercâmbios, coordenação e membros operacionais de comunicação e intercâmbios, entre outros.

A primeira parte consistiu na apresentação do trabalho aqui proposto e seus objetivos. Em seguida, o Mapa de Empatia foi apresentado com regras e como seria o andamento previsto para a discussão que logo se iniciaria.

Em duas mesas foram colocadas duas cartolinas com a esquematização do Mapa de Empatia e foram entregues aos participantes canetas hidrográficas e papéis colantes (*post it*).

Na sequência, foi construído um *brainstorm* onde não existe certo ou errado, ninguém julga a opinião alheia e nem a própria. Com as regras claramente esclarecidas, uma personagem chamada Josh, estudante universitário, 23 anos, alemão foi apresentado aos participantes. O objetivo era de entrar no mundo desse garoto, entrar na sua cabeça e traçar um perfil que fosse além do demográfico, algo que atingisse os seus sentimentos e ambições. E a medida que as ideias surgiam, os papéis colantes eram afixados no cartaz com palavras ou desenhos simples e sintéticos nos locais determinados no mesmo. Com o perfil desse garoto, pretende-se descobrir “o que se passa” na mente de um jovem que pretende se inserir no ambiente de uma Organização Não Governamental. Deste mapeamento, percebe-se um jovem que quer mudar o mundo, mas que procrastina. Um jovem que quer contribuir com a sociedade, mas que muitas vezes não recebe apoio familiar.

Um segundo Mapa de Empatia foi executado, agora a personagem/perfil é uma organização não governamental, que ampara pessoas em situação de risco (idosos, crianças, deficientes mentais) e que também ajuda oferecendo educação para crianças e jovens de 04 a 15 anos de idade. Como se essa ONG fosse um ser, os participantes foram incentivados a pensar como uma Organização Não Governamental e traçar seus medos, desafios e anseios. Neste mapeamento, percebeu-se que esta organização busca a felicidade das pessoas, que assim como o jovem quer mudar o mundo. Mas sempre esbarra em questões financeiras e imagem incoerente com a que quer passar.

Ao final da dinâmica, os pontos colados nas cartolinas foram lidos em voz alta para que quem quisesse discutir sobre algum ponto que não ficou claro com o grupo. A partir dos *insights* obtidos através do processo do Mapa de Empatia, podemos obter ideias para o modelo de planejamento de comunicação a ser desenvolvido. No processo que denominado como Processo de Ideação, definiu-se um epicentro - que pode ser a partir dos recursos, da oferta, dos clientes, das finanças ou de múltiplos epicentros. Esses epicentros podem servir como ponto de partida para as inovações almejadas no modelo de negócios, no caso, de comunicação almejada. Para este trabalho, iremos adotar o epicentro a partir dos clientes.

No processo de ideação, perguntas com “e se” são os pontos de partida (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Elas nos ajudam a sair do senso comum e regras impostas pelos modelos atuais. Essas perguntas são provocativas e não precisam necessariamente uma resposta; seu objetivo é questionar e instigar para a criação de novas propostas de modelos seja eles de negócios ou de comunicação.

A partir da aplicação do Mapa de Empatia foram colhidos pontos/ideias que atingissem a dimensão multicultural dentro de uma Organização Não Governamental. Dentro desses elementos comportamentais, podem-se observar constantes; pontos que se repetem tanto no Mapa de Empatia que traçou o perfil do jovem intercambista, quando no Mapa de Empatia que traçou o da Organização Não Governamental. Tais constantes podem ser interpretadas como elementos comportamentais que devem ser considerados para a construção de um plano que empregue a questão cultural como diferencial. As constantes observadas foram a solidariedade que é a vontade de ajudar outras pessoas; a visão de mundo que é um olhar holístico a respeito da realidade que vivemos e a busca por transformação, a vontade de mudar realidades, de contribuir com transformações positivas.

Segue abaixo no **Quadro 1** e no **Quadro 2**, as transcrições dos Mapas de Empatia realizados:

Quadro 1 – Mapa de Empatia - Perfil do Jovem Intercambista

MAPA DE EMPATIA - PERFIL DO JOVEM - INTERCAMBISTA					
O que sente e Sente e pensa?	O que escuta?	Diz e faz	Dor	Ganho	Vê
Desenho de um coração	Pense mais em você.	Sempre tenta ajudar as pessoas.	Procrastinar.	Falta de apoio da família.	Pessoas com objetivos parecidos.

Vontade de ajudar o próximo	Esse é seu objetivo de vida?	Sempre digo que está tudo bem e sempre sorri.	Me sinto só	Mudar os métodos antigos	Amigos da faculdade.
Sair de casa. Conhecer pessoas e lugares novos	Sofro muita pressão. Todos querem muito de mim, mas poucos me ajudam.	Não é sustentável.	Quer mudar e não faz nada.	Ir além do que as pessoas	Sonhos que não se realizam.
Quero ter experiências mais humanas	Tem certeza que quer isso na sua vida?	Que não tem dúvidas do que pode vir.	Moral. Cultura.	acham que ele pode ir.	Interesse e cobiça.
Desenvolvimento pessoal.	Internet	Estuda, estagia.	Regras da sociedade.	Mede com retorno financeiro.	Pessoas com gostos parecidos.
Impactar.	Amigos, familiares Jornais.	Sai com os amigos. Bebe e dirige.		Desafiar-se.	Vivo em um país rico e desenvolvido.
Sinto falta de pessoas, todas estão muito sem sentimento, muito robôs.	Desenho de menino e menina com coração.			Ser produtivo.	Mudança de realidade.
Medo.				Futuro profissional.	Corrupção.
Diferencial no mercado.				Preciso mudar o meu jeito de ser e agir para conseguir o que quero.	Ambiente conturbado, cheio de pessoas, mas ninguém interessante
Vontade de servir.				Valorização dos próximos.	Que o mundo pode melhorar.
Insegurança com seu futuro e no do mundo.					Desigualdade social.
Desenho do mundo.					
Quero mudar o mundo					

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quadro 2 – Mapa de Empatia - Perfil da Organização Não Governamental

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL					
O que sente e Sente e pensa?	O que escuta?	Diz e faz	Dor	Ganho	Vê

Precisamos de dinheiro para alimentar essas pessoas.	Escuta	Procuo falar para o governo e pessoas de fora que sempre precisamos de ajuda.	Exclusão, falta de pessoas, de dinheiro, de esperança.	Dinheiro e sorrisos.	Aberto
Desfavorecimento. Falta de partilha.	A realidade e como interferir.	Acolhe e desampara.	Sofremos preconceito e tenho medo que sejamos fechados.	Respeito.	Dificuldade em sobreviver.
Amparar quem precisa de novas perspectivas.	TV, internet.	Não queremos dinheiro do governo.	Não conseguir atender a todas pessoas.	Eventos beneficentes.	Ambiente hostil.
Desampara: falta de amor.	A comunidade de interna.	Quer ajudar, mas sua ajuda não é efetiva.	Acho que as limitações são dores.	Precisa de divulgação para divulgação financeira e de pessoas. Ganha com a felicidade de quem é ajudado.	Muita desigualdade social.
Quero que essas pessoas sejam felizes.	O meio em que encaixo.	Tenho minhas duvidas sobre a autenticidade.	Falta de apoio.	Carinho dos ajudados.	Ampla atuação.
Queremos mudar o mundo.	Vamos conseguir.	Acolhe com imposição.	Falta de dinheiro.	Visualização na mídia.	Grandes desafios.
O campo de trabalho é tão extenso que desmotiva.	O que realmente muda a ONG, são as pessoas que aqui trabalham. Tudo pelas pessoas que ajudamos.	Preciso de dinheiro.	Intenções e objetivos mal compreendidos.	Espaço próprio.	Problemas econômicos.
Desenho de um mundo com as pessoas dando as mãos.	Desenho do mundo sorrindo.	Hipocrisia.	Falta de atitude.	Paz e igualdade.	Tenho pouca ajuda do governo. Poucas, mas boas pessoas me ajudam.
Deve pensar que o trabalho tende ao infinito.	TVs com foco social.	Precisa de ajuda externa.	Nadar contra a corrente.	Pessoas engajadas com a causa.	Pequena e precária.
Desenho de uma árvore, de um peixe e uma caracota.	Palavras de ânimo.	Com muitos públicos, mas não consegue atender a demanda.		Espírito de dever cumprido.	Não tem recursos para mudar.

Acho que deve ser desestimulante.	É difícil mas é possível.	Exclui algum público.		Angariar fundos e parcerias.	Governo e sociedade não oferecem apoio.
Porque os pais não ficam com essas crianças lindas?	Mais uma ONG!	Não é independente.		Pessoas que voltam para suas rotinas.	Espaço que ajuda.
Menos fala, mais atitude.	Palavras de motivação .	Sempre mostro para aqueles que ajudamos que tudo está perfeito.			Doação, amigos simpatizantes.
Carinha sorrindo.	Não enxerga possibilidade de desenvolvimento.	Ações possivelmente veladas.			Trabalhar com minorias.
Cadê dinheiro?	Os veículos de comunicação dão menos abertura.	Autopromoção internacional?			
Desenho criança sozinha triste, criança com outras pessoas feliz.	Não tem espaço na mídia.	Reconhecimento, autoafirmação, resultados positivos.			
Porque abandonaram os pais?		Furo possível.			
O que é importante para ela é a assistência social.		Sem vagas.			
Queremos mudar o mundo.		Fachada.			
O que realmente motiva o nosso trabalho é ver o tanto que essas crianças e idosos são felizes.		Sorriso de uma criança.			

Legenda:  pontos iguais ou similares

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Figura 2 – Aplicação do Mapa de Empatia



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 3 – Grupo Mapa de Empatia



Fonte: Elaborada pelas autoras.

5. METODOLOGIA

Figura 4 – Fases Metodologia



Fonte: Elaborado pelas autoras.

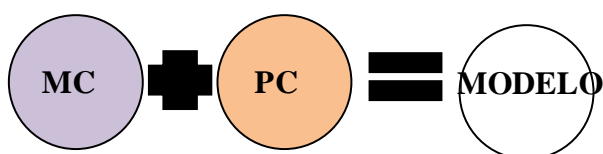
5.1. COMO O MODELO DE MULTICULTURALIDADE E PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO FOI CONSTRUÍDO

No processo de construção do modelo de planejamento de multiculturalidade e comunicação para uma Organização Não Governamental, aqui proposto, se fez necessário um método que conseguisse unir/conectar elementos de conceitos que inicialmente possam parecer sem correlação. Para esse processo de conexão foi feito o uso de protótipos para que essa síntese fosse gerada. Optou-se aqui pela elaboração de um protótipo visual através de formas, desenhos e cores. Por que: “como pessoas do mundo dos negócios, quando vemos um protótipo tendemos a nos concentrar em sua forma física ou suas representações, enxergando algo que modela, ou encapsula a essência, vendo aquilo que prevemos ver”. Mas o objetivo principal e mais importante desse modelo visual é o seu papel questionador, de incentivar na descoberta de novas ideias e possibilidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012, p. 164).

Para a facilitar a compreensão desse processo visual, os conceitos a serem trabalhados foram denominados “visões”; visão da multiculturalidade (MC), visão do planejamento de comunicação (PC) e visão do Mapa de Empatia (ME). E, dentro de cada visão, foram utilizados três elementos principais de cada uma delas. Dentro de MC, foram utilizados os elementos chave: viver a diversidade (MC1), capacidade de adaptação (MC2) e a comunicação (MC3). Na visão do planejamento de comunicação foram utilizados três elementos do modelo proposto por Keller e Kotler (2006) que melhor se conectavam com as demais visões, que são: público alvo (PC1), objetivos (PC2) e canais de comunicação (PC3). Para a visão do Mapa de Empatia (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012) foram utilizados os resultados dos elementos comportamentais constantes da dinâmica realizada com os membros da AIESEC em Goiânia que foram: “desenho do mundo”, “vontade de servir” e “queremos mudar o mundo” que podem ser entendidos, respectivamente, como: visão holística do mundo (ME1), solidariedade (ME2) e busca de ideal de transformação (ME3).

Para o desenvolvimento do modelo visual, inicialmente foi desenvolvido um modelo bidimensional de modo a conectar MC com PC. A ideia foi a criação de um esquema de um diagrama simples com a adição da visão da multiculturalidade adicionada a visão do planejamento de comunicação, conforme figura 5.

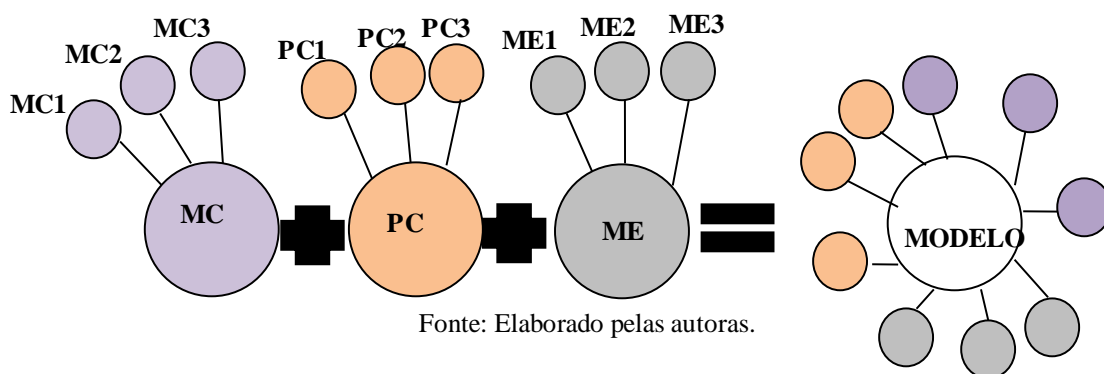
Figura 5 – Diagrama Simples - MC e PC



Fonte: Elaborado pelas autoras.

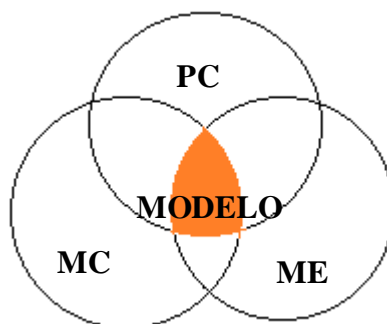
Contudo, o digrama simples, não consegue agregar de maneira eficiente todos os elementos presentes nas visões. Para a visualização da conexão entre todas essas visões e elementos e também de forma a agregar ME, foi pensado um diagrama integrado de visões, conforme figura 6:

Figura 6 – Diagrama Integrado de Visões



Em complemento ao diagrama integrado de visões, foi pensado um modelo em que as visões fossem mais dependentes uma da outra conforme figura 7:

Figura 7 – Diagrama Intersecção



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O protótipo de um modelo visual deve ser visto como um exercício, um raciocínio de possibilidades, “é uma dedicação sem concessões a descobrir novos e melhores modelos, fazendo um rascunho de muitos protótipos – tanto brutos quanto mais detalhados – representando muitas opções estratégicas” e mais “não se trata de contornar apenas ideias que você planeja implementar. Trata-se de explorar ideias novas, talvez absurdas ou até mesmo

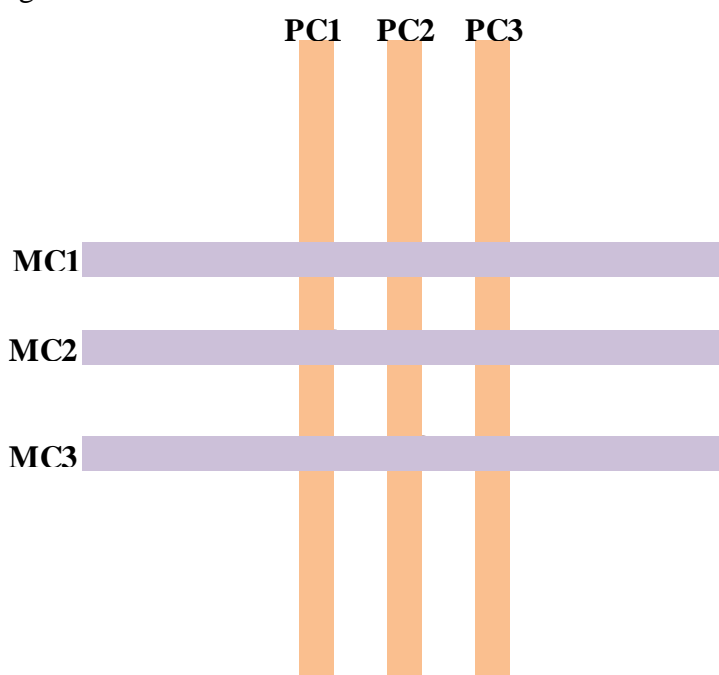
impossíveis, adicionando ou removendo elementos de cada protótipo” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 165), trata-se de um processo de ideação, onde inicialmente não existe certo ou errado, existe o desejo de criação de valor para a solução de problemas.

6. PROPOSTA DE MODELO VISUAL

Utilizada na matemática, as matrizes são tabelas formadas por linhas e colunas (L x C). A partir das informações organizadas de maneira sistematizados dados são cruzados para obtenção de resultados variados. Partindo dessa ideia, para elaborar o protótipo para modelo de multiculturalidade e planejamento de comunicação proposto neste trabalho foi criada uma tabela de três colunas por três linhas, onde os elementos da visão de multiculturalidade (MC) são as linhas e os elementos da visão do planejamento de comunicação (PC) são as colunas. Sendo MC1 linha 1, MC 2 linha 2, MC 3 linha 3 e PC 1 coluna 1, PC2 coluna 2 e PC 3 coluna 3.

6.1. MC + PC = MODELO BIDIMENCIONAL

Figura 8 – Modelo Bidimensional



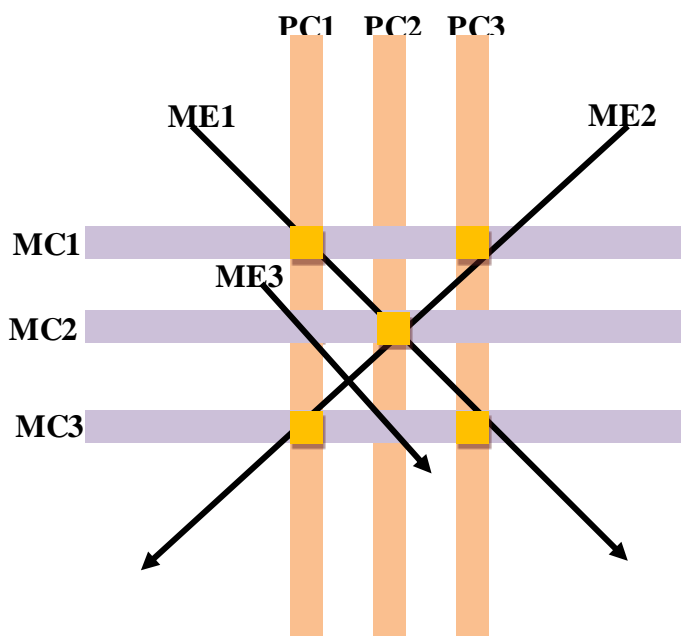
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para o modelo Bidimensional, primeiramente utilizou-se como base um modelo de planejamento de comunicação já existente, no caso, o de Keller e Kotler (2006); a partir dele as diretrizes desse processo de construção foram realizadas. É neste modelo que estão os tópicos básicos de um planejamento de comunicação, para o modelo bidimensional foram utilizados três: público-alvo (PC1), objetivos (PC2) e canais de comunicação (PC3).

Os elementos do planejamento de comunicação (PC), foram, então, conectados com o estudo sobre os conceitos de cultura e multiculturalidade, dos quais podemos extrair elementos-chave que devem ser levados em consideração para a convivência e aprendizado entre pessoas e/ou grupos de diferentes culturas que são: viver a diversidade (MC1), capacidade de adaptação (MC2) e comunicação (MC3).

6.1. ELOS APLICADOS AO MAPA DE EMPATIA

Figura 9 – Modelo Tridimensional



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Da intersecção do modelo dimensional (MC + PC) + ME podemos criar elementos tridimensionais. Que são novos elementos formados a partir de uma dimensão teórica (PC +MC) + elementos comportamentais obtidos com ME. O Mapa de Empatia (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012) vem de maneira a completar a elaboração do modelo de comunicação, aqui proposto, com elementos comportamentais a partir dos exercícios realizados com membros/integrantes da AIESEC em Goiânia. Com ME, podemos ter a noção de como pensa e o que sente uma Organização Não Governamental e também saber o perfil de um de seus clientes, no caso da AIESEC, o intercambista.

Para complementar e completar essa integração do Modelo Dimensional, linhas diagonais representando a visão do Mapa de Empatia foram traçadas. A linha diagonal com início na extremidade superior esquerda da tabela, corresponde ME 1 – visão holística do Mundo; cruza MC 1 x PC 1, MC2 x PC 2 e MC 3 x PC 3. ME 2 - solidariedade; cruza MC 1 x PC3, MC2 x PC2, MC 3 x PC 1. Já ME 3 – busca de ideal de transformação; cruza MC2 x PC 1, MC3 x PC 2.

6.2. RESULTADOS DA INTERSECÇÃO MODELO BIDIMENSIONAL + MAPA DE EMPATIA

A partir da intersecção do Modelo Bidimensional + Mapa de Empatia, elementos tridimensionais são criados. Esses elementos constituem na síntese dos elementos teóricos de cultura/multiculturalidade e planejamento de comunicação com os elementos comportamentais obtidos a partir do Mapa de Empatia.

Logo, um modelo de planejamento de comunicação que se propõe utilizar da multiculturalidade, precisa se atentar aos seguintes elementos tridimensionais:

ME1 - Visão Holística do Mundo:

MC1 x PC 1: Viver a diversidade + Público-alvo

MC 2 x PC 2: Capacidade de adaptação + Objetivos

MC 3 x PC 3: Comunicação + Canais de Comunicação

ME 2 – Solidariedade:

MC1 x PC3: Viver a diversidade + Canais de Comunicação

MC 2 x PC 2: Capacidade de adaptação + Objetivos

MC 3 x PC1: Comunicação + Público-alvo

ME3 – Busca de Ideal de Transformação:

MC2 x PC1: Capacidade de adaptação + Público-alvo

MC3 x PC2: Comunicação + Objetivos

Nos elementos tridimensionais podemos destacar que: ao determinar-se um público-alvo, é necessário viver a sua realidade e saber se adaptar àquela situação com uma visão holística do ambiente. Na determinação dos objetivos para um planejamento de comunicação para uma Organização Não Governamental é necessário lembrar/salientar a questão da solidariedade, do porquê essa organização existir e esses mesmos objetivos devem estar alinhados em uma comunicação efetiva – nela entram o diálogo entre culturas, o idioma, etc. Para a escolha dos canais de comunicação, é preciso um estudo sobre os mesmos, saber onde o público está e saber se adequar.

O modelo de Multiculturalidade e Planejamento de Comunicação para uma Organização Não Governamental, aqui apresentado, não ambiciona “criar a roda” e nem gerar uma revolução. Os resultados obtidos revelam a necessidade do trabalho atento e minucioso em comunicação, principalmente onde diferentes culturas são abordadas. Trata-se aqui de um trabalho aberto que a partir de três elementos dentro de três visões gerais (Multiculturalidade, Planejamento de Comunicação e Mapa de Empatia) mostrou de maneira resumida que um Modelo Planejamento de Comunicação é possível dentro de uma perspectiva tridimensional com a multiculturalidade inserida.

Devido a questões de logística e tempo a aplicação desse Modelo Multiculturalidade e planejamento de Comunicação, não pode ser aplicado em uma Organização Não Governamental. Esse detalhe, contudo, não retira o valor e a veracidade do estudo aqui apresentado. Podendo essa aplicação ser realizada posteriormente, sem afetar a sua efetividade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho de conclusão de curso foi o de aplicar os conhecimentos adquiridos durante os mais de quatro anos do curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Goiás. Podemos incluir como experiência acadêmica as oportunidades que tivemos acesso durante esses anos. Como a chance de poder ter sido parte da maior organização gerida por jovens do mundo, a AIESEC.

Ao ser parte da AIESEC, pudemos viver um dos melhores momentos das nossas vidas – outros ainda estão por vir -: o nosso intercâmbio para a Índia. Nesse país que compartilha semelhanças positivas e negativas com o Brasil, já que ambos fazem parte do BRICS – grupo econômico de países subdesenvolvidos com grande promessa de crescimento -, é um lugar com nuances e uma cultura totalmente diferente da nossa.

Nesse intercâmbio fizemos um trabalho voluntariado, onde dávamos aulas de inglês básico e realizávamos atividades recreativas com crianças. Mas queríamos mais, queríamos ajudar e contribuir mais. Mas como? Saímos do Brasil com um objetivo traçado: “queremos fazer o nosso trabalho de conclusão de curso baseado na nossa viagem, queremos mudar a realidade desse lugar”. Mas como “nem tudo são rosas” e planos são abertos, justamente para se adaptarem às condições ambientais, tivemos que mudar o nosso.

Na Organização Não Governamental que fomos trabalhar, a “*The Earth Saviours Foundation*”, tivemos acesso a documentos e informações. Contudo, não conseguimos abertura para implementar as nossas ideias. Frustração. Como poderíamos ajudar aquelas crianças, idosos e pessoas com deficiência mental? Como poderíamos fazer o nosso trabalho quando voltássemos para o Brasil?

Apesar da nossa ideia inicial ter sido a implementação de um modelo de comunicação na Organização Não Governamental que trabalhamos na Índia, o objetivo desse trabalho foi atingido. A proposta de um modelo de multiculturalidade e planejamento de comunicação foi realizada. Devido a questões relacionadas ao tempo, a mesma ainda não pode ser aplicada. Quem sabe um dia voltemos à *Incredible Índia* e concretizamos esse projeto. Seria uma forma de agradecer os dias maravilhosos que carregaremos conosco para sempre.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales (AIESEC). **Aiesec in Brazil**. Disponível em: <www.aiesec.org.br/>. Acesso em: 18 nov. 2013.
- BÄCKSTRÖM, Bárbara; CASTRO-PEREIRA, Sofia. A Questão Migratória e as Estratégias de Convivência Entre Culturas Diferentes em Portugal. **Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, Brasília, ano 2012, n. 38, p. 83-100, jan./jun. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. 9. ed. revista e ampl. São Paulo: Global, 2004.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, LTC ,2008.
- GOMARASCA, Paolo. Multiculturalismo e Convivência. Uma introdução. **Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, Brasília, ano XX, n. 38, p. 83-100, jan./jun. 2012.
- GONÇALVES, Luiz Alberto Oliveira; SILVA, Petronilha Beatriz Gonçalves. **O jogo das diferenças: o multiculturalismo e seus contextos**. 4. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. (Coleção Cultura Negra e Identidades).
- KEESING, Felix Maxwell. Antropologia cultural : a ciência dos costumes. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1961.
- KOTLER, Philip; KELLER, Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing– 12ª Edição - São Paulo – Ed. Prentice Hall – 2006
- KLUCKHOHN, Clyde. **Antropologia: um espelho para o homem**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1972.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento Estratégico em Comunicação. In: _____. **Gestão Estratégica Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. Cap. 1 – segunda parte – p. 107-123.
- LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2009.
- LOPES, Ana Maria D'Ávila. **Da coexistência à convivência com o outro: entre o multiculturalismo e a interculturalidade**. Revista interdisciplinar de mobilidade humana. Brasília, Ano XX, Nº 38, p. 67-81, jan./jun. 2012
- LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MINTZ, Sidney W. **Culture: an Anthropological View**. Culture: An Anthropological View publicado originalmente em The Yale Review, XVII (4), p. 499-512, 1982.

MIRANDA, Danilo Santos de. **Reflexões Sobre o Papel da Cultura na Cidade de São Paulo**. Perspec., São Paulo, vol.14, no.4, p.105-110, out. 2000.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

OLISTCHUK, Ilana; TRINTA, Aluizio Ramos. **Teorias da comunicação: o pensamento e a prática da comunicação social**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2009.

LOPES, Ana Maria D'Ávila. **Da coexistência à convivência com o outro: entre o multiculturalismo e a interculturalidade**. Revista interdisciplinar de mobilidade humana. Brasília, Ano XX, Nº 38, p. 67-81, jan./jun. 2012.