

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE  
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL - CPDOC  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM BENS CULTURAIS  
E PROJETOS SOCIAIS**

**MARKETING SOCIAL, COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO:  
DESAFIOS NA GESTÃO DE UMA ONG BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pesquisa e Documentação de  
História Contemporânea do Brasil – CPDOC – para a obtenção do grau de Mestre em  
Bens Culturais e Projetos Sociais

AUTOR

**CRISTINA SALES**

ORIENTADOR ACADÊMICO

**FERNANDO GUILHERME TENÓRIO**

Rio de Janeiro, 07 de agosto de 2006

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, ao longo da minha trajetória pessoal, acadêmica e profissional, contribuíram para formar a visão que possibilitou a realização deste trabalho.

Destaco a contribuição dos membros da banca examinadora, professora Helena Bomeny e professor Eduardo Ayrosa, que enriqueceram esta dissertação com seus valiosos comentários.

Quero manifestar especial gratidão ao professor Fernando Guilherme Tenório — meu orientador acadêmico — que, com seu importante alerta sobre a invasão do pensamento único nas organizações do terceiro setor, ampliou consideravelmente a abrangência da minha reflexão sobre o uso das técnicas de Marketing e Comunicação nas ONGs.

## RESUMO

**Sales, Cristina. *Marketing social, comunicação e participação: desafios na gestão de uma ONG brasileira*. Rio de Janeiro, 2006. 201 p. Dissertação de Mestrado – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC.**

Este trabalho discute a utilização das técnicas marketing e comunicação no terceiro setor, partindo do pressuposto que, quando necessárias, elas devem ser adotadas de forma participativa, respeitando as características da gestão social, que se distingue pela valorização do diálogo e a busca do consenso entre todos os atores envolvidos. Além dos conceitos de gestão social e participação, a dissertação aborda as origens do termo marketing, passando pelo surgimento e a evolução do conceito de marketing social e pela adaptação de algumas variáveis oriundas do marketing de serviços, visando definir um composto de marketing social adequado à realidade das ONGs contemporâneas. Procura-se, ainda, entender o conceito de comunicação integrada e seu papel no marketing social. Partindo deste referencial, o foco volta-se para a análise de uma organização não-governamental brasileira, para a qual se buscou realizar, de forma participativa, um planejamento de comunicação integrada. O processo de elaboração do plano evidencia as dificuldades enfrentadas pela organização na definição de sua política de comunicação. As conclusões indicam que a supervalorização de parâmetros de sucesso oriundos do ambiente empresarial – em detrimento da gestão democrática e participativa – tende a favorecer a replicação do modelo hegemônico, comprometendo a capacidade de gerar transformação social efetiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação; gestão participativa; gestão social; marketing social; organização não-governamental; terceiro setor.

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>07</b>
1.1 Introdução.....	07
1.2 Relevância estudo .....	15
1.3 Definição de termos .....	16
1.3.1 Organização Não-Governamental (ONG).....	17
1.3.2 Terceiro Setor.....	18
1.3.3 Marketing e Marketing Social .....	19
1.4 Objetivos .....	19
1.4.1 Objetivo geral .....	19
1.4.2 Objetivos específicos .....	21
1.5 Hipóteses .....	22
1.6 Delimitação do estudo.....	23
1.7 Metodologia.....	24
 <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	 <b>32</b>
2.1 Diferenças entre gestão estratégica e gestão social.....	34
2.2 Conceito de participação.....	36
2.3 Evolução dos conceitos de Marketing e Marketing Social.....	37
2.4 Marketing de causas sociais: quando produtos, marcas e causas se unem .....	55
2.4.1 O marketing de causas sociais e as parcerias.....	59
2.5 Marketing social à brasileira.....	62
2.6 Definindo e segmentando públicos .....	67
2.7 Relação entre a pirâmide de Maslow e o marketing social.....	70

2.8 Marketing mix aplicado à área social: os 7 P's das ONGs.....	74
2.8.1 A variável produto.....	76
2.8.2 A variável praça (pontos de acesso ou distribuição).....	81
2.8.3 A variável preço (ou valor dos projetos) .....	84
2.8.4 A variável promoção (ou comunicação de marketing) .....	86
2.8.4.1 Construção de marca e posicionamento.....	89
2.8.5 A variável pessoas (ou públicos) .....	93
2.8.6 A variável processos.....	96
2.8.7 A variável percepção (evidência física).....	98
2.8.8 Resumindo o marketing mix social.....	99
2.9 Ética e marketing social.....	102
2.10 Relação entre gestão social, marketing social e comunicação em ONGs...	106
 <b>3 CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DE UMA ONG DE FORMA PARTICIPATIVA.....</b>	 <b>113</b>
3.1 Breve histórico da organização e de sua comunicação.....	113
3.2 Diagnóstico: processo e dificuldades enfrentadas .....	117
3.3 Principais pontos levantados no diagnóstico.....	121
3.3.1 Ausência de visão global da comunicação.....	121
3.3.2 Indefinição da missão.....	124
3.3.3 Risco da defasagem entre discurso e prática.....	127
3.3.4 Gerenciamento ineficiente da marca/ imagem .....	130
3.3.5 Importância da comunicação para as comunidades .....	131
3.3.6 Validade da gestão participativa da comunicação.....	136
3.3.7 Análise SWOT.....	137

3.3.8 Conclusão do diagnóstico.....	140
<b>4 PLANO DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>148</b>
4.1 Missão institucional.....	148
4.2 Objetivos de comunicação .....	148
4.3 Públicos e segmentos prioritários .....	148
4.4 Mensagens-chave para cada segmento de público.....	152
4.5 Canais de comunicação.....	154
4.6 Plano de atividades: estratégias e táticas .....	157
4.7 Cronograma e atribuição de tarefas.....	182
4.8 Aspectos a serem considerados na avaliação de resultados .....	182
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>185</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>191</b>
<b>7 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>195</b>
<b>8 ANEXOS .....</b>	<b>198</b>
8.1 Anexo 1 - Roteiro das entrevistas presenciais e por e-mail .....	199
8.2 Anexo 2 - Agenda e roteiro da discussão em grupo .....	201

## 1 - APRESENTAÇÃO

### 1.1. Introdução

Nascidas a partir de grupos que, segundo a pesquisadora Leilah Landim<sup>1</sup>, atuavam com educação de base no início dos anos 60, muitas das organizações não-governamentais (ONGs) pioneiras no Brasil — também chamadas de “históricas” — viram-se forçadas a atuar na clandestinidade durante o período da ditadura militar.

Após a abertura política, no entanto, depararam-se com o desafio de mostrar sua face à sociedade e construir uma identidade própria, sendo confrontadas com a necessidade de rever conceitos e derrubar resistências para tentar garantir o aumento de sua visibilidade, como exigiam os novos tempos de efervescência dos meios de comunicação de massa.

Além disso, com a rápida multiplicação do número de ONGs — ocorrida a partir da segunda metade dos anos 1980 e, principalmente, nos anos 1990 — novas causas sociais entravam em cena, conduzidas pelas mãos de lideranças que retornavam do exterior influenciadas pelos métodos de atuação de organizações internacionais, ou mesmo de profissionais oriundos do meio empresarial, no qual o conceito de Responsabilidade Social Corporativa começava a ganhar destaque<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> LANDIM, Leilah (org). *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.* Rio de Janeiro: NAU, 1998.

<sup>2</sup> O GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) foi criado em 1991 e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social surgiu em 1998.

Na luta pela visibilidade, a questão da comunicação começava a preocupar até mesmo os líderes sociais mais conservadores. Afinal, para garantir a adesão à causa que defendiam, era preciso que as organizações fossem conhecidas e respeitadas, conseguindo diferenciar-se das demais. Um desafio nada fácil de enfrentar, conforme destacou Rubem César Fernandes<sup>3</sup>:

Enquanto o período autoritário nos trouxe o gosto pela “comunidade” e pelos “movimentos” locais, a democratização abriu os horizontes para a presença participativa dos indivíduos-cidadãos. Daí por diante, ainda que sem esquecer as comunidades e os movimentos, quem quisesse falar de coisa pública deveria aprender a linguagem própria para se comunicar com este singular e difuso personagem. Deveria também aproximar-se dos meios de comunicação de massa, os únicos capazes de estabelecer com os indivíduos uma relação comunicativa permanente na escala numérica em que eles contam. São exigências em nada triviais que ainda hoje atordoam a maioria dos agentes não-governamentais. Treinados na relação face a face e num discurso coletivizante, os ativistas acham-se deslocados do veio maior da comunicação aberto com o fim do regime autoritário.

Fica evidente que já não bastava defender uma causa relevante, era necessário saber divulgá-la para conseguir apoio em larga escala. A mobilização passava agora por outra esfera: a dos meios de comunicação de massa que tornavam-se, progressivamente, os

---

<sup>3</sup> FERNANDES, Rubem César. “Sociedade Civil e Cidadania”. In: *Privado Porém Público: O Terceiro Setor na América Latina* Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. p. 90.



senhores da opinião pública. No livro *Comunicação e Estratégias de Mobilização Social*, encontramos a seguinte reflexão:

Os *media* adentraram o cenário das reivindicações sociais, alterando a maneira como os movimentos se apresentam, em decorrência das novas possibilidades de transmissão de informações, imagens e conhecimentos e de uma outra postura dos profissionais da comunicação frente ao desenvolvimento comunitário.

Os movimentos sociais, diante deste espaço mediatizado, procuraram transformar as lutas por reconhecimento em lutas por visibilidade. Fazer-se ver e ouvir encontra-se no centro das turbulências políticas do mundo moderno. A busca pela visibilidade vem em função da necessidade de que as reivindicações e preocupações dos indivíduos tenham um reconhecimento público, servindo de apelo à mobilização dos que não compartilham o mesmo contexto espaço/ temporal. A grande mídia é vista como um espaço privilegiado para a exposição das causas e ações dos movimentos, visto que oferece "visibilidade ampliada das disputas e controvérsias existentes na vida social e se torna central para a divulgação das produções simbólicas que acontecem nos diversos campos sociais".<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> HENRIQUES, Márcio Simeone; BRAGA, Clara Soares; COUTO E SILVA, Daniela Brandão do & MAFRA, Rennan Lanna Martins. "Relações públicas em projetos de mobilização social: funções e características." In: HENRIQUES, Márcio Simeone (org.). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. pp. 18-19.

O pesquisador Néstor García Canclini também abordou o tema, indicando que já não se podia ignorar o fato de que a cidadania assumia novos contornos, segundo os quais a identidade de “cidadão” passava a ser construída de forma semelhante à de “consumidor”, ou seja, por intermédio dos meios de comunicação de massa:

As indústrias culturais são hoje o principal recurso para se fomentar o conhecimento recíproco e a coesão entre os múltiplos organismos e grupos em que se fragmentam as grandes cidades. A possibilidade de se reconstruir um imaginário comum para as experiências urbanas deve combinar o enraizamento territorial de bairros ou grupos com a participação solidária na informação e com o desenvolvimento cultural proporcionado pelos meios de comunicação de massa, na medida em que estes tornem presentes os interesses públicos. A cidadania já não se constitui apenas em relação a movimentos sociais locais, mas também em processos de comunicação de massa<sup>5</sup>.

Outra conseqüência do expressivo aumento do número de ONGs – fomentado tanto pelos novos ares democráticos que animavam à participação, quanto pelo sucateamento do Estado, causado pela proposta neoliberal – foi o acirramento da disputa por verbas. Tal situação obrigou as lideranças sociais brasileiras a questionarem suas práticas de gestão, visando suprir a necessidade de obtenção de recursos para garantir a sobrevivência de suas organizações.

---

<sup>5</sup> CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e cidadãos. Conflitos culturais da globalização*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995. p. 115.

Tais gestores perceberam que a continuidade das instituições que administravam dependeria, a partir de então, da apropriação de ferramentas que lhes garantissem eficiência, sustentabilidade e visibilidade. Segundo Jacques Marcovitch<sup>6</sup>:

A fragilidade das entidades não-governamentais tem levado ao desaparecimento precoce de muitas delas. A informalidade, tão útil nos primeiros passos de uma associação de interesse público, torna-se rapidamente uma ameaça à sua perenidade. O ideal generoso e altruísta presente na sua criação deve ser acompanhado pela visão gerencial e por rigor financeiro para a obtenção dos frutos almejados.

Conforme já vinha ocorrendo nos EUA, desde os anos 70, as organizações brasileiras começaram a perceber que o acesso aos meios de comunicação não seria o único meio de facilitar a mobilização para a causa; o uso das técnicas de Marketing também poderia contribuir para o aperfeiçoamento da gestão e para a conquista da sustentabilidade almejada. Impunha-se, no entanto, a seguinte questão: como admitir o uso de uma ferramenta tantas vezes criticada pelos que atuam na área social? Seria necessário um outro tipo de Marketing — supostamente mais “cidadão” — destinado a servir às causas apoiadas. Sendo assim, o Brasil importa o conceito americano de *Marketing Social*, proposto por Philip Kotler e Gerald Zaltman<sup>7</sup>, que se restringia às ações realizadas (em geral por governos ou ONGs) com o objetivo de alterar o comportamento público, visando o bem-estar social.

---

<sup>6</sup>MARCOVITCH, Jacques. “Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor”. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.) *3º Setor – Desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 122.

<sup>7</sup>KOTLER, Philip & ZALTMAN, Gerald. “Social Marketing: an approach to planned social change”. In: *Journal of Marketing*, 1971, 35: 3-12. Reproduzido in: LAZER, William & KELLEY, Eugene J. *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc, 1973. p. 56.

O conceito original de Marketing Social limitava-se essencialmente a campanhas de conscientização, deixando de fora as ações de *Cause Related Marketing* (que, daqui por diante, chamaremos de Marketing de Causa), de Marketing Institucional, de Marketing Direto e do próprio Marketing Comercial (para a venda de produtos e serviços), todas adotadas, na prática, pelas ONGs brasileiras, visando, principalmente, a captação de recursos.

É interessante notar que, embora diversas organizações se utilizem deste instrumental já há alguns anos, persiste, ainda hoje, certa relutância – causada, provavelmente, por desconhecimento — em admitir o uso de técnicas de Marketing no Terceiro Setor. Isto colabora para que as ações sejam realizadas de maneira pouco consciente e, portanto, improvisada.

Desse modo, é compreensível que mesmo a expressão “Marketing Social” ainda seja vista com certa desconfiança e que as ONGs prefiram o termo “comunicação” para legitimar as campanhas de divulgação, persuasão, mobilização, captação e vendas que realizam, embora, quando analisadas mais de perto, tais ações assemelhem-se a estratégias relacionadas ao que se conhece como “P de promoção” ou de “comunicação de marketing”, sinalizando a adoção de técnicas que vão muito além do que se costuma entender por comunicação institucional. Como fica claro no depoimento da gestora da ONG Roda Viva, coletado por esta autora para a monografia *Marketing Cidadão. Um estudo sobre o Marketing Social nas ONGs*<sup>8</sup>, elaborada, em 2003, como trabalho de conclusão do MSA em Administração de Organizações do Terceiro Setor, da FGV - EBAPE:

---

<sup>8</sup> Na página 108 da monografia citada.

Entender o que é marketing também é uma dificuldade, porque marketing é uma coisa também que ninguém sabe bem do que se trata. O gestor de uma ONG precisa entender o que é, para informar a sua equipe sobre o que é, porque as pessoas têm muita desconfiança. A gente veio de um meio em que todo mundo ainda olha para o Mercado meio “assim” — de cara torcida — e o Mercado também olha para a gente meio “assim”. Tem uma série de questões ideológicas aí. Então, essa também é uma dificuldade. Eu acho que as dificuldades maiores passam por aí.

O que ainda parece não ter ficado muito claro para as ONGs é que o problema principal não está na utilização gerencial do Marketing, e sim na lógica a partir da qual ele é adotado. Ou seja, se as ações são planejadas e executadas de forma a reproduzir a lógica do mercado — baseada apenas na busca de resultados — desconsiderando-se a necessidade de desenvolvimento de um processo mais adequado e participativo para o uso deste instrumental em uma organização social, de nada adianta que ele seja chamado por outro nome, seja comunicação ou marketing social.

A intenção deste trabalho não consiste, portanto, em fazer uma crítica à adoção das técnicas de marketing, e sim em entender de que maneira elas podem ser utilizadas para favorecer as organizações, sem descaracterizar a gestão social.

Tendo em vista que as ações de marketing realizadas pelas ONGs brasileiras costumam ser equivocadamente enquadradas na categoria “comunicação” — indicando desconhecimento em relação ao escopo do Marketing ou do chamado Marketing Social —

pretendo iniciar este trabalho abordando, de forma teórica, as principais variáveis definidas por Jerome McCarthy<sup>9</sup>, adaptando-as a um composto de Marketing Social mais abrangente que o proposto, em 1971, por Philip Kotler e Gerald Zaltman<sup>10</sup>.

Em seguida, o foco será deslocado para a variável “promoção” ou “comunicação de marketing”, a fim de que seja elaborado um planejamento de comunicação para uma ONG brasileira cujo nome será tratado confidencialmente, sendo do conhecimento exclusivo da banca examinadora deste trabalho<sup>11</sup>.

Quanto à questão dos públicos, uma das mais relevantes para o Marketing tradicional, é importante destacar que o termo público-alvo (assim como a lógica empresarial que o originou) não se adequa ao ambiente social, uma vez que define os atores envolvidos nos projetos como elementos passivos, a serem atingidos por ações determinadas por terceiros. Sendo assim, Tenório propõe o uso da expressão “cidadão-beneficiário”<sup>12</sup> para definir o conjunto de pessoas para o qual uma ONG direciona suas atividades, a fim de incorporar o conceito de cidadania à formulação, implementação e avaliação das políticas sociais. Para fins do planejamento de comunicação previsto neste trabalho, adotaremos o termo “beneficiário” (direto ou indireto) para nos referirmos a este público específico.

Já os termos “financiadores” ou “mantenedores” serão usados para definir as entidades (fundações, organismos multilaterais, empresas etc.) que fazem contribuições financeiras,

---

<sup>9</sup> McCARTHY, E. Jerome. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

<sup>10</sup> KOTLER, Philip & ZALTMAN, Gerald. “Social Marketing: an approach to planned social change”. In: *Journal of Marketing*, 1971, 35: 3-12.

<sup>11</sup> As referências a nomes e cargos foram omitidas ou substituídas por termos equivalentes.

<sup>12</sup> TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão de ONGs - Principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. p. 15.

viabilizando a sustentabilidade dos projetos. Os que contribuem com produtos e serviços como equipamentos, consultorias etc. serão classificados como “apoioadores”.

Além disso, é preciso ter em mente que, para tornar-se realmente “social”, o Marketing precisa abordar não somente os cidadãos-beneficiários, mas os diversos públicos de cada projeto de forma participativa, envolvendo-os tanto no processo de planejamento, quanto na implementação das ações.

## **1.2. Relevância do estudo**

O trabalho proposto visa ampliar a compreensão do papel do marketing e da comunicação integrada em uma organização social, mostrando que as técnicas relacionadas a estas disciplinas podem ser aliadas na administração de uma ONG, desde que adotadas de forma coerente com a gestão social.

Diante da atual invasão do pensamento neoliberal nas organizações sociais (a título de garantir a aclamada “eficiência”), tal estudo justifica-se pela escassez de trabalhos no âmbito nacional que, em lugar de meramente criticarem o uso das novas ferramentas gerenciais, busquem entender como as ONGs podem delas beneficiar-se, sem abrir mão de suas características. Além disso, ainda são poucas as pesquisas sobre marketing social (principalmente no que diz respeito à evolução do conceito) e comunicação integrada que levam em conta a realidade das organizações brasileiras.

A abordagem pretendida visa ressaltar que, sendo a adoção das técnicas de marketing e comunicação integrada pelas ONGs inevitável, torna-se fundamental que ela ocorra de

forma coerente com a gestão social, pautada na valorização do diálogo e na busca do consenso, na gestão participativa e no aprendizado coletivo.

É imprescindível promover uma adequação que vá além da mera adaptação de conceitos: deve-se garantir que a adoção das técnicas de Marketing, baseadas na racionalidade instrumental característica do Mercado, não venha unicamente introduzir a lógica e o discurso relativos à gestão estratégica (orientada para resultados) em ações que deveriam caracterizar-se por uma racionalidade substantiva (orientada para processos). Afinal, o Terceiro Setor precisa evitar a tendência detectada por Tenório<sup>13</sup>:

Nos nossos estudos, ainda que preliminares, podemos observar por um lado que a procura de “profissionalização” do setor tem, na realidade, objetivado mais a busca de estratégias de sobrevivência organizacional e/ ou de grupos, do que tornar mais efetivas suas ações enquanto agentes sociais da sociedade.

### **1.3. Definição de termos**

Antes de entrarmos propriamente no tema proposto, cabe fornecer uma breve explicação sobre as expressões Organização Não-Governamental (ONG) e Terceiro Setor, colaborando para o entendimento do contexto em que surgiram, bem como da forma como são empregadas nos dias de hoje.

---

<sup>13</sup> TENÓRIO, Fernando G. “Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado”. In: *Tem razão a Administração? Ensaios de teoria organizacional e gestão social*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002. p. 160.



### 1.3.1 Organização Não-Governamental (ONG)

Landim<sup>14</sup> esclarece que, no Brasil, as entidades que hoje chamamos de ONGs começaram a articular-se no início dos anos 1970, a partir de grupos que desenvolviam atividades ligadas à educação de base ou à promoção social, desde o início da década anterior. Estes grupos estavam vinculados, principalmente, aos movimentos populares e à Igreja, contando com a participação de agentes oriundos da classe média que, em geral, passaram a atuar clandestinamente após o golpe de 64.

Em 1972, durante um encontro nacional secreto que reuniu alguns dos mais importantes “quadros” destes movimentos, a definição “organização não-governamental”<sup>15</sup> teria sido adotada por estas lideranças com o claro objetivo de forjar uma identidade para seus grupos, apropriando-se, estrategicamente, de uma nomenclatura já reconhecida pela ONU e por outros organismos internacionais.

Fica claro, portanto, que no Brasil, inicialmente, o termo ONG foi utilizado para definir — ainda que por negação — um tipo de organização caracterizado por uma atuação social calcada em uma postura política de esquerda. Ou seja: não-governamental era quase sinônimo de anti-Governo.

Cabe ainda ressaltar que a categoria “organização não-governamental” não existe juridicamente: as ONGs são legalmente denominadas Organizações da Sociedade Civil (OSC), estando divididas em associações e fundações.

---

<sup>14</sup> LANDIM, Leilah. “Experiência Militante”. In: LANDIM, Leilah (org.). *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.* Rio de Janeiro: NAU, 1998. p. 25.

<sup>15</sup> No original em inglês, *non-governmental organization* (NGO)

### 1.3.2 Terceiro Setor

Segundo Fernandes<sup>16</sup>, com a disseminação da expressão europeia “sociedade civil”, ocorrida na América Latina a partir da segunda metade da década de 1970, e a adoção, pelos ativistas, do termo “movimentos sociais”, em lugar de “movimentos populares”, abrem-se novos horizontes para as questões sociais.

Em artigo publicado na coletânea organizada por Evelyn Ioschpe<sup>17</sup>, Fernandes afirma ainda que o termo Terceiro Setor teria sido traduzido do inglês (*third sector*) e importado do vocabulário sociológico americano, a fim de definir um conjunto de organizações nascentes que, embora tivessem caráter privado, caracterizavam-se pela promoção de interesses públicos, ou seja: não integravam o Estado (o primeiro setor), tampouco o Mercado (o segundo).

Inicialmente empregado para definir o conjunto destas organizações chamadas de “não-governamentais”, o termo passaria posteriormente a acomodar – apesar do protesto das lideranças sociais históricas – desde organizações de caráter assistencialista até aquelas criadas por empresas, visando o desenvolvimento de seus projetos sociais estrategicamente definidos.

---

<sup>16</sup> FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. p. 87.

<sup>17</sup> FERNANDES, Rubem César. “O que é terceiro setor?” In: IOSCHPE, Evelyn. *3º Setor – Desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 25.

### 1.3.3 Marketing e Marketing Social

Quanto aos termos “marketing” e “marketing social”, que serão abordados com mais detalhes no Capítulo 2, cabe destacar que o primeiro será utilizado de forma genérica, enquanto o segundo indicará seu uso nas ações das ONGs ou em ações corporativas que envolvam a intenção de gerar algum tipo de mudança social (ainda que objetivos mercadológicos não estejam de todo excluídos). Ou seja, tal expressão não será adotada para denotar ações puramente comerciais, embora possa ser utilizada em ações mercadológicas que envolvam fins sociais.

Deve-se observar, no entanto que, em alguns trechos de entrevistas, os dois termos podem aparecer como sinônimos, uma vez que as ONGs costumam usá-los indiscriminadamente para referirem-se às suas ações de comunicação, marketing, venda de produtos etc. Posteriormente, veremos porque as duas expressões confundem-se desta forma.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo geral

Este trabalho pretende discutir a evolução do conceito de marketing social e evidenciar o papel da comunicação integrada como parte constitutiva desta ferramenta de gestão, desenvolvendo, de forma participativa, um planejamento de comunicação para uma ONG brasileira.

A ONG analisada atua na área de educação e tem como objetivo utilizar as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para promover a inclusão social de comunidades de baixa renda.

A intenção de realizar este trabalho surgiu devido ao fato de, ao assumir a Coordenação de Comunicação da ONG analisada – na qual atuei de dezembro de 2004 a abril de 2006 – ter detectado a existência de divergências entre a diretoria e a equipe da organização com relação aos objetivos de comunicação a serem alcançados. Tais divergências eram agravadas pelo fato de que a ONG em questão não havia contemplado as ações de comunicação durante a realização de seu planejamento geral daquele ano, causando forte desestímulo na equipe da referida área, composta por dois profissionais especializados, além de sua coordenadora.

Uma vez que, idealmente, as estratégias de comunicação deveriam ser definidas a partir de uma visão que englobasse todas as variáveis do marketing (no caso das ONGs, do marketing social), surgiu a hipótese de que o não-entendimento deste conceito estivesse fazendo com que a comunicação fosse compreendida basicamente como “exposição na mídia”, o que determinaria a ênfase observada em ações de assessoria de imprensa.

Além disso, a percepção – baseada no conceito de gestão social – de que as ações de uma ONG devem ser planejadas e gerenciadas de forma participativa, levou-me a optar por envolver o maior contingente possível de membros da organização na realização do planejamento de comunicação. O objetivo era contribuir para a superação das divergências existentes e para o incremento do comprometimento geral com os projetos a serem futuramente desenvolvidos pela área em questão.

Pretendia-se evidenciar que, promovida de forma consciente e participativa, a adoção de técnicas de marketing e comunicação pode colaborar para o cumprimento da missão de uma ONG, sua sustentabilidade e o desenvolvimento de seus projetos, sem desconsiderar o modo de atuação dialógico, característico do ambiente social.

Este estudo visa ainda contribuir para que as organizações do terceiro setor possam aprofundar o entendimento do que significa eficiência em marketing/ comunicação, no contexto de uma organização que valoriza os princípios da gestão social.

#### 1.4.2. Objetivos específicos

Ao contrário do que os leigos imaginam, o marketing abrange diversas outras variáveis além daquela que se refere à “promoção” (ou comunicação de marketing, envolvendo ações de propaganda, marketing direto, *web marketing*, relações públicas etc.). Sendo assim, este trabalho pretende abordar as quatro variáveis definidas por McCarthy<sup>18</sup> como *Composto de Marketing* ou 4P's (*product, price, place and promotion*<sup>19</sup>), ampliando o conceito a partir da adaptação das variáveis *people, process and physical evidence*<sup>20</sup> propostas por Adrian Palmer — com base no trabalho de B. H. Booms e M. J. Bitner<sup>21</sup> — para o marketing de serviços, uma vez que a atuação das organizações sociais apresenta semelhanças em relação às atividades desenvolvidas por este último setor.

---

<sup>18</sup> McCARTHY, E. Jerome. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

<sup>19</sup> Produto, preço, praça (ou ponto de venda/ distribuição) e promoção (publicidade, marketing direto, promoções de vendas etc.).

<sup>20</sup> Em português, pessoas, processos e evidência física.

<sup>21</sup> BOOMS & BITNER Apud Palmer. “O Marketing de serviços”. In: BAKER, Michel J. (org). *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 428.

O objetivo é transportar conceitualmente estas sete variáveis para a realidade das ONGs, fazendo-se as adequações necessárias para que se possa definir um “composto de marketing social” que vá além do inicialmente proposto por Kotler e Roberto<sup>22</sup>.

Após esta adaptação inicial, buscaremos realizar um planejamento que contemple uma das variáveis em jogo: a comunicação. A intenção é tomar como base o conceito de comunicação integrada de marketing, transpondo-o para o universo do marketing social.

### **1.5. Hipóteses**

Sendo o conceito de marketing social — e suas atualizações — relativamente desconhecido no Brasil, era possível supor que a equipe da ONG analisada não tivesse clareza sobre suas possibilidades de aplicação, nem sobre o papel da comunicação integrada neste contexto.

Além disso, uma vez que as ONGs vêm sendo invadidas pela filosofia de gestão característica do Mercado, na qual os resultados são mais importantes do que as pessoas e os processos, a hipótese de que a desvalorização da participação esteja se estendendo à gestão da comunicação parece bastante plausível.

---

<sup>22</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

## 1.6. Delimitação do estudo

Além da discussão conceitual sobre as características da gestão social e o marketing social, o trabalho abrangerá também a elaboração de um planejamento participativo de comunicação integrada para a ONG analisada.

A decisão de abordar uma única organização está baseada no fato de que minha intenção não foi a de produzir uma pesquisa que refletisse a realidade de um grupo de ONGs, mas a de gerar um produto final construído participativamente em meio ao processo real de funcionamento da organização abordada, usando a teoria como embasamento para a prática, de acordo com a proposta de um mestrado profissionalizante.

A título de aprofundar os motivos de meu interesse pelo tema, destaco minha formação em Comunicação Social, com especialização em Marketing e em Administração de Organizações do Terceiro Setor<sup>23</sup>, bem como minha experiência de cerca de 20 anos em diversos projetos de marketing e comunicação, envolvendo empresas, órgãos públicos e ONGs.

Visando alcançar os objetivos propostos, foram observados alguns pontos relevantes como:

- compreensão das funções da área de marketing e comunicação na organização e análise das funções exercidas;

---

<sup>23</sup> Curso da FGV/ EBAPE para o qual elaborei a monografia *Marketing Cidadão. Um estudo sobre o Marketing Social nas ONGs*, anteriormente citada neste trabalho.

- valorização do processo participativo e envolvimento das várias áreas da organização no planejamento e na execução das ações de comunicação;
- compreensão da existência de “decisões de marketing” no processo de viabilização (captação de recursos), implantação (logística e distribuição) e divulgação de projetos sociais;
- qualificação do(s) profissional(is) responsável(is) pelas ações;
- receptividade à venda de produtos ou comercialização de serviços;
- parcerias com empresas e definição de contrapartidas de marketing (uso da marca);
- parcerias com agência de propaganda, produtoras etc.;
- veiculação de campanhas publicitárias;
- assessoria de imprensa/ relações com a mídia etc.

### **1.7. Metodologia**

A fim de que se pudesse entender a situação da ONG estudada — no que diz respeito à construção de suas políticas de marketing/ comunicação — e construir coletivamente o conhecimento necessário para elaborar o plano de comunicação de forma participativa, procurou-se utilizar uma metodologia que valorizasse o diálogo, em lugar de uma pesquisa puramente quantitativa.

Tendo como referência o método denominado pesquisa-ação, a proposta inicial previa a utilização de técnicas diversificadas, como entrevistas em profundidade, além de seminários e grupos de discussão com os profissionais da ONG escolhida, envolvidos nos



processos que exigem decisões relacionadas à comunicação institucional. Conforme explica Thiollent<sup>24</sup>:

Como já indicamos, a pesquisa-ação, definida como método (ou como estratégia de pesquisa), contém diversos métodos ou técnicas particulares em cada fase ou operação do processo de investigação. Assim, há técnicas para coletar e interpretar dados, resolver problemas, organizar ações etc. A diferença entre método e técnica reside no fato de que a segunda possui em geral um objetivo muito mais restrito do que o primeiro. Seja como for, podemos considerar que, no desenvolvimento da pesquisa-ação, os pesquisadores recorrem a métodos e técnicas de grupos para lidar com a dimensão coletiva e interativa da investigação e também técnicas de registro, de processamento e de exposição de resultados. Em certos casos, os convencionais questionários e as técnicas de entrevista individual são utilizados como meio de informação complementar. Também a documentação disponível é levantada. Em certos momentos da investigação, recorre-se igualmente a outros tipos de técnicas: diagnósticos de situação, resolução de problemas, mapeamento de representações etc. Na parte “informativa” da investigação, técnicas didáticas e técnicas de divulgação ou de comunicação, inclusive audiovisual, também fazem parte dos recursos mobilizados para o desenvolvimento da pesquisa-ação. Nesse quadro geral, o papel da metodologia consiste em avaliar as condições de uso de cada uma das técnicas.

---

<sup>24</sup> THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1988. p. 26.

Embora o método de pesquisa-ação tenha sido uma referência para a realização deste trabalho, não houve a intenção de utilizá-lo plenamente, uma vez que o objetivo proposto não era o de reproduzir fielmente esta metodologia.

Além disso, o fato de que a pesquisa tenha abarcado o processo real de elaboração do plano de comunicação de uma organização não-governamental impôs algumas limitações, determinadas pela rotina da organização e a disponibilidade de seus integrantes.

O método utilizado contemplou a realização de uma série de onze entrevistas em profundidade, conduzidas a partir de um roteiro semi-estruturado (Anexo 2), visando uma abordagem qualitativa, ou seja, sem a pretensão de constituir amostra estatística.

A título de validação do roteiro da entrevista, foi concebida uma 'entrevista-teste' (a primeira das onze) com um dos coordenadores de área. Como a coordenadora da rede de unidades que compõem a organização estava deixando a instituição, no início do processo de diagnóstico, ela foi escolhida para a realização de tal entrevista, a fim de que se pudesse aproveitar sua experiência nesta função.

Após a realização dos ajustes necessários no roteiro de entrevista, foram ouvidos dois membros da Diretoria Executiva e cinco coordenadores de área (captação de recursos, administrativo-financeira, coordenação das unidades, gestão das escolas e área pedagógica). Foram também entrevistados um membro do Conselho Consultivo da organização, além de dois funcionários recrutados aleatoriamente (por sorteio) na unidade central.

Uma vez que a instituição está organizada em rede, com unidades espalhadas por vários estados brasileiros e também por outros países, foi realizado um esforço no sentido de estabelecer um grupo de interlocutores composto pelos principais gestores ou profissionais de comunicação alocados nestas unidades, visando aumentar o contato entre eles e a área de comunicação da unidade central.

Após a criação de uma lista de discussão com tais interlocutores, as perguntas foram enviadas por email para as 38 unidades que compõem a Rede no Brasil e em outros cinco países. Após o prazo de 15 dias estipulado para envio das contribuições, foram recebidos nove questionários respondidos, sendo que alguns deles apenas parcialmente. Dois funcionários da equipe de comunicação da unidade central também responderam as perguntas por escrito.

Com relação à participação, nesta pesquisa, das pessoas que atuam diretamente nas comunidades de baixa renda (beneficiários, educadores e líderes comunitários), foi promovida uma discussão em grupo (roteiro no Anexo 2), a fim de investigar suas percepções com relação à comunicação da organização. O grupo foi constituído por oito participantes indicados pela unidade regional do Rio de Janeiro. Estas pessoas atuam freqüentemente como porta-vozes do trabalho realizado nas comunidades.

Após a análise de todas as respostas, minha intenção era a de realizar, com o grupo de gestores da unidade central, um seminário no qual os resultados do diagnóstico seriam compartilhados e validados.

Caso as entrevistas confirmassem a hipótese de que os gestores da organização não dispunham de informações suficientes sobre marketing e comunicação, tal seminário seria precedido por uma discussão sobre o conceito de marketing social e o papel da comunicação de acordo com esta perspectiva. A intenção era a de que o grupo pudesse compartilhar dúvidas e opiniões, vislumbrando caminhos para se chegar a um consenso.

Com base no aprendizado gerado, os gestores deveriam analisar os principais pontos críticos identificados pela pesquisa e validar, juntamente com suas equipes, as possíveis ações a serem realizadas pela área de comunicação, visando o desenvolvimento da organização.

De posse destas sugestões, a equipe de comunicação partiria para a consolidação do plano de comunicação — que ainda deveria passar por uma validação final na unidade central, sendo posteriormente submetido a representantes de toda a organização, durante o seu encontro anual, realizado em outubro de 2005.

Contudo, não foi possível contemplar todas as etapas previstas para a pesquisa, uma vez que o grupo de gestores alegou falta de tempo para a realização do seminário, deixando entrever sua percepção de que o aprofundamento destas questões diria respeito exclusivamente à área de comunicação da referida organização.

Segundo Patrícia McLagan e Christo Nel<sup>25</sup>, uma das principais dificuldades para o desenvolvimento de processos participativos diz respeito à crença — às vezes justificada — de que será necessário dispor de longo tempo para que se possa chegar à decisão final.

---

<sup>25</sup> McLAGAN, Patrícia e NEL, Christo. *A nova era da participação*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 237.

Os autores observam que “a decisão participativa pode realmente levar bastante tempo para ser tomada. A tarefa de envolver pessoas e lidar com os conflitos resultantes desse envolvimento demora. Uma ou duas pessoas podem, muitas vezes, chegar a uma conclusão em bem menos tempo do que um grupo”.

O que precisa ser levado em conta é que, embora demande mais tempo, o processo participativo traz o aprofundamento da compreensão de problemas e soluções, além do aumento da interação, do envolvimento das equipes e da produtividade. Como afirmam os autores:

Há cada vez mais evidências de que a transição para um aumento do envolvimento não é apenas moralmente correta e não é só uma resposta às pressões das massas. A participação demonstra impactos positivos sobre a produtividade. As práticas nas organizações de melhor desempenho nos vários setores são práticas que otimizam o envolvimento<sup>26</sup>.

Em função da recusa da equipe da unidade central em participar das demais fases do processo, coube a mim, no papel de coordenadora de comunicação da unidade central, consolidar as contribuições dos entrevistados, elaborando o planejamento de comunicação.

A metodologia denominada “Análise SWOT”<sup>27</sup>, criada pela Harvard Business School, foi usada de forma a evidenciar a situação da organização, no que tange às ações da área

---

<sup>26</sup> Idem, p. 55.

<sup>27</sup> A sigla SWOT significa, em inglês, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

analisada. A escolha deste método deveu-se à sua recorrente utilização pelas organizações não-governamentais brasileiras, na versão denominada “matriz FOFA” (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

Após a construção da matriz, o plano de comunicação foi elaborado a partir do modelo proposto por Sylvia Bojunga Meneghetti, que prevê os seguintes passos:

- definir a missão institucional
- identificar os públicos estratégicos prioritários;
- levantar informações sobre os públicos, seus interesses e necessidades (segmentação);
- estabelecer objetivos básicos de comunicação;
- definir as mensagens-chave para cada segmento de público (conteúdo) e as características gerais (forma);
- definir as formas de acesso aos públicos (canais de comunicação);
- criar um plano de atividades para cada segmento de público;
- estabelecer estratégias para implementar as atividades propostas;
- estabelecer um cronograma com indicação das atribuições de cada um dos envolvidos no processo;
- avaliar os resultados.

O plano foi aprovado pelo Diretor de Operações da unidade central, sendo disponibilizado para apresentação no encontro anual da organização. Alguns dias antes da realização do evento, no entanto, a coordenação de comunicação foi informada que, devido a uma

alteração de agenda, a apresentação deveria restringir-se a uma oficina com os profissionais envolvidos com as ações de comunicação nas unidades da rede.

Em resumo, as etapas de elaboração do trabalho estão elencadas na tabela abaixo:

<b>Etapas</b>	<b>Duração Estimada</b>	<b>Envolvidos</b>
Entrevista-teste	1h e 30 min.	Pesquisadora e entrevistada
Diagnóstico: entrevistas individuais com 02 diretores, 06 coordenadores, 02 funcionários e 01 conselheiro (11 entrevistas)	Cerca de 1h30 min. por entrevista = 15 horas.	Pesquisadora e cada um dos entrevistados
Envio de perguntas para Regionais e recebimento de respostas	10 dias	Pesquisadora
Grupo de discussão com 08 educadores e líderes comunitários	02 horas	Pesquisadora e grupo
Transcrição das entrevistas	50 horas	Pesquisadora
Consolidação das sugestões	10 horas	Pesquisadora
Redação do plano	10 horas	Pesquisadora
Validação do plano na unidade central	02 horas	Pesquisadora e Diretor de Operações
Apresentação do plano na oficina de comunicação realizada no encontro internacional da ONG	04 horas	Pesquisadora e participantes da oficina de comunicação
Redação da Dissertação	50 horas	Pesquisadora
Ajustes finais no plano	05 horas	Pesquisadora

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

As principais referências para discutirmos a necessidade de que a introdução das técnicas de marketing e comunicação nas ONGs ocorra de forma participativa serão os textos “Gestão Social: uma perspectiva conceitual”<sup>28</sup> e “Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado”<sup>29</sup>, de Fernando Guilherme Tenório, voltados especificamente para a questão da gestão social.

No primeiro texto, Tenório toma como base os conceitos de *ação estratégica* e *ação comunicativa*, propostos por Jurgen Habermas<sup>30</sup>, relacionando-os, respectivamente, com a gestão estratégica e a gestão social.

Habermas afirma que a ação estratégica é uma ampliação da ação teleológica (orientada para um determinado fim), na qual o cálculo que o ator faz de seu êxito é permeado pela expectativa das decisões de, pelo menos, um outro ator, que também visa realizar seus próprios objetivos. Dessa forma, temos um modelo de ação basicamente utilitarista e competitivo.

Já a ação comunicativa é caracterizada pela existência de uma relação interpessoal entre ao menos dois sujeitos – capazes de linguagem e de ação – que desejam o consenso. “Os atores buscam entender-se sobre uma situação de ação para poder assim coordenar,

---

<sup>28</sup> In: TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Tem razão a administração? Ensaios de teoria organizacional e gestão social*. Ijuí: Editora Unijuí, 2002. pp. 113-138.

<sup>29</sup> Idem (pp. 139-166).

<sup>30</sup> HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987. vol. I, pp. 123-124.



de comum acordo, seus planos de ação e, com eles, suas ações.”<sup>31</sup> Ou seja, em lugar de competição, existe negociação, objetivando um acordo.

Cabe lembrar que, seguindo a linha dos frankfurtianos da primeira geração<sup>32</sup> – que viam a racionalidade instrumental como inibidora da emancipação do homem, já que enfatiza os meios, em detrimento da relação entre os meios e os fins – Habermas acredita que a racionalidade instrumental dificulta a autonomia social. Segundo este autor, isso ocorre porque o “mundo da vida” (cultura, sociedade e personalidade) estaria submetido à razão funcional por meio de ações estratégicas, nas quais os atores encaram uns aos outros como meios ou impedimentos para a realização de seus objetivos, estabelecendo entre si, como já mencionado, uma relação baseada na competitividade.

Apesar de destacar a inadequação da racionalidade instrumental para a ação social, Habermas reconhece os benefícios do progresso técnico-científico e defende o uso da razão. Sendo assim, propõe a adoção de um paradigma teórico-social que busque implementá-la a partir de um consenso alcançado de forma “comunicativa”.

O autor enfatiza, ainda, que a ação social deve ser pautada por esta racionalidade comunicativa, na qual o acordo é buscado por meio do diálogo fundamentado na liberdade e no uso de argumentos lógicos:

---

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> A Escola de Frankfurt era composta por um grupo de pensadores alemães que, em 1924, fundou o Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt. São considerados autores da primeira geração: Walter Benjamin, Max Horkheimer, Hebert Marcuse e Theodor Adorno.

Este conceito de racionalidade comunicativa tem conotações que, em última instância, remontam à experiência central da capacidade de agir sem coações e de gerar consenso com uma fala argumentativa em que diversos participantes superam a subjetividade inicial de seus respectivos pontos de vista e, graças a um compartilhamento racionalmente motivado de convicções, se asseguram da unidade do mundo objetivo e da intersubjetividade do contexto em que desenvolvem suas vidas<sup>33</sup>.

Para que a transformação social ocorra, é preciso haver a combinação da livre reflexão sobre o contexto histórico que levou à construção de uma determinada situação com uma ação capaz de subverter as estruturas sócio-político-econômicas existentes. Ou seja: faz-se necessária uma *práxis* que permita que os sujeitos compreendam os motivos geradores da situação a ser alterada, alcancem o consenso sobre a necessidade e a maneira de alterá-la e atuem com base neste acordo, com vistas a gerar mudanças e alcançar benefícios coletivos.

### **2.1. Diferenças entre gestão estratégica e gestão social**

Transpondo a discussão citada para o contexto da Administração, Tenório toma por base os conceitos de ação estratégica e ação comunicativa utilizados por Habermas, relacionando-os, respectivamente, com a gestão estratégica e a gestão social. Então, da mesma forma em que, na ação estratégica, os atores relacionam-se a partir de uma

---

<sup>33</sup> HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987. vol. I, p. 27.

perspectiva utilitarista, a gestão estratégica também estaria orientada para os fins, apresentando — ainda segundo Tenório — as seguintes características principais:

- envolve duas ou mais pessoas;
- baseia-se na autoridade de uma sobre a outra;
- prevê o cálculo de meios e fins;
- privilegia os resultados;
- combina competência técnica e atribuição hierárquica;
- destaca a razão técnica (instrumental);
- para cada problema há uma “solução ótima”, que exclui antagonismos ideológicos;
- é monológica, autoritária.

Já a ação comunicativa, voltada para o entendimento, seria a referência para a gestão social, que idealmente deve caracterizar-se pelos seguintes aspectos:

- gerenciamento participativo;
- diálogo entre vários sujeitos sociais;
- acordo alcançado comunicativamente;
- uso de argumentação lógica para conduzir a convicções;
- liberdade, responsabilidade social e cidadania.

É partindo deste ideal de gestão social que este trabalho pretende abordar o marketing social e promover, da forma mais participativa possível, a elaboração de um planejamento que contemple uma de suas variáveis — no caso, aquela que engloba as ações relacionadas à comunicação.

Outro importante referencial a ser utilizado será o trabalho de Patrícia McLagan e Christo Nel abordando aspectos práticos da gestão participativa, publicado no Brasil com o título “A Nova Era da Participação”<sup>34</sup>.

## **2.2. Conceito de participação**

Neste ponto, creio que vale trazer à baila o conceito de participação. Segundo Sátira Bezerra Ammann, citado por Juan Diaz Bordenave<sup>35</sup>, “participação social é o processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada.”

Bordenave, por sua vez, destaca a existência de diversos graus ou níveis de participação, segundo o controle exercido pelos membros de uma organização e a importância das decisões que estes últimos podem vir a tomar. O autor enumera os seguintes níveis<sup>36</sup>:

- mera informação das decisões tomadas pelos dirigentes, podendo a reação dos membros à decisão ser levada ou não em conta;
- consulta facultativa aos membros da organização, adotando-se, ou não, as sugestões recebidas;
- consulta obrigatória, com decisão final dos gestores;

---

<sup>34</sup> McLAGAN, Patrícia & NEL, Cristo. *A nova era da participação. O desafio de emocionar e envolver pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

<sup>35</sup> BORDENAVE, Juan Diaz. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1994. p. 25.

<sup>36</sup> Idem, pp. 31-32.

- elaboração/ recomendação de medidas que podem ser rejeitadas pela direção, desde que haja uma justificativa;
- co-gestão, administração compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade;
- delegação, quando os membros têm autonomia em certos campos;
- auto-gestão, quando os membros têm total autonomia.

Segundo esta classificação, a intenção era que a experiência proposta neste trabalho alcançasse um nível de participação entre a “elaboração/recomendação” e a “co-gestão”, chegando à tomada conjunta de decisões, ao menos em alguns casos. Porém, podemos adiantar que não foi possível ultrapassar o nível da recomendação.

### **2.3. Evolução dos conceitos de Marketing e Marketing Social**

Para a discussão dos conceitos de marketing e marketing social, propriamente ditos, serão tomados como base textos de Philip Kotler, Willian Lazer, Alan R. Andreasen, Jerome McCarthy, entre outros autores.

Sendo um ramo da administração fortemente relacionado à atividade econômica, o marketing tem implicações sociais que, apesar de pouco consideradas inicialmente, acabariam por conduzir ao surgimento da visão social que ora se discute.

Sylvia Bojunga Meneghetti<sup>37</sup> afirma que o termo *marketing*, derivado da palavra inglesa *market* (mercado), já era empregado nos EUA no início do século XX. Teria surgido para definir as transações que envolviam o processo de distribuição de *commodities*.

Atualmente, o termo tem uma aplicação consideravelmente mais ampla, envolvendo diversos aspectos pouco conhecidos entre o público não-especializado, que tende a associá-lo exclusivamente a ações de divulgação ou promoção.

Segundo a definição atual da American Marketing Association (AMA), datada de setembro de 2004, marketing “é uma função organizacional e uma maneira de proceder para criar, comunicar e entregar valor para consumidores e para gerenciar relacionamentos com consumidores de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse”<sup>38</sup>.

O conceito anteriormente adotado pela mesma associação dizia que “marketing é o processo de planejar e executar a conceituação, a definição de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”<sup>39</sup>. Podemos notar que as duas definições vão muito além daquela corrente no senso comum, que prevalece até os dias de hoje.

Um marco importante para a ampliação da abrangência do conceito original de marketing foi estabelecido em 1960<sup>40</sup>, quando Jerome McCarthy aglutinou no termo “4 P’s” o conjunto de variáveis que também é conhecido como “composto de marketing” ou

---

<sup>37</sup> MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. *Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001. p. 24.

<sup>38</sup> <http://www.marketingpower.com/content21257.php> (acessado em março de 2006).

<sup>39</sup> Idem.

<sup>40</sup> McCARTHY, E. Jerome. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. p. 84.

“marketing mix”. Segundo este autor, os principais elementos que deveriam ser considerados na definição de uma estratégia de marketing são os que listamos a seguir:

- 1) **Produto:** envolvendo questões relacionadas à criação de um produto ou linhas de produtos; acréscimo ou eliminação de componentes de uma linha de produtos; marcas; embalagens; padronização e classificação. Ou seja, o desenvolvimento do produto certo para o mercado-alvo.
- 2) **Ponto ou praça:** abrangendo decisões relacionadas aos canais de distribuição (atacado ou varejo, por exemplo), transporte e armazenagem, de forma a fazer o produto chegar até o consumidor da maneira mais eficiente possível.
- 3) **Promoção:** incluindo todo tipo de comunicação com o mercado-alvo, como promoção de vendas (do tipo leve 3 e pague 2), propaganda, vendas pessoais, etc.
- 4) **Preço:** considerando não só os custos de produção e os lucros esperados, mas aspectos como a natureza da competição no mercado em perspectiva; a existência de práticas como liquidações, descontos e outras condições especiais oferecidas pelos concorrentes etc.

Na ocasião, McCarthy destacava que, embora as decisões devessem ser tomadas na sequência apresentada acima, as quatro variáveis tinham igual importância, sendo interdependentes.

Como se pode notar, esta abordagem centrava-se em decisões gerenciais, não abrangendo fatores psicológicos, políticos e sociais. Era o tempo do chamado “foco no produto”.

Na década de 1990, Robert Lauterborn<sup>41</sup>, buscando enfatizar a necessidade de se deslocar o foco do marketing, do produto para o cliente, propôs a substituição do modelo de McCarthy pelo dos “4 C’s”:

- Cliente ou consumidor (que produto/ serviço ele deseja);
- Custo/ benefício (quanto o cliente quer pagar);
- Conveniência (o que o cliente está disposto a fazer para ter o produto);
- Comunicação (não apenas fornecer informação, mas estabelecer um verdadeiro diálogo).

No fundo, trata-se de uma mudança de foco que coloca o cliente como motivador de cada decisão relacionada ao produto ou ao serviço, mas não descarta a necessidade de que os 4 P’s anteriores continuem sendo gerenciados. De qualquer forma, pode-se dizer que, ao menos no Brasil, a expressão “4 Cs” não “pegou”. O que se vê na prática é o esforço em procurar lidar com os 4 P’s sem desconsiderar os interesses do consumidor em todas as decisões.

Tentativas de construção de modelos alternativos continuariam ocorrendo. O professor brasileiro Raimar Riches propôs, por exemplo, o modelo dos 4 A’s (Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação), considerando a interação entre as ferramentas de marketing e o ambiente.

Uma proposta interessante de ampliação do “mix de marketing” foi feita pelos autores B.

---

<sup>41</sup> LAUTERBORN Apud DOYLE, Peter “Gerenciamento do marketing” In: BAKER, Michel J. (org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 204.



H. Booms e M. J. Bitner<sup>42</sup>, visando atender às necessidades específicas do setor de serviços. Esta abordagem parece trazer elementos particularmente interessantes para o universo das ONGs — muito mais envolvido com a prestação de serviços sociais do que com a venda de produtos específicos, embora esta não esteja de todo excluída, como no caso de organizações que vendem livros, CDs etc.

Segundo os autores em questão, os seguintes fatores caracterizariam a prestação de serviços:

- a intangibilidade, que impede que o cliente experimente o serviço antes da “compra”;
- a inseparabilidade entre produção e consumo, que faz com que o produtor e o consumidor tenham que interagir no momento em que o serviço é prestado;
- a variabilidade, que dificulta a garantia de um padrão consistente de produção;
- a perecibilidade, que impede que um serviço não vendido em uma determinada ocasião seja futuramente disponibilizado. Por exemplo: o prejuízo com uma vaga não preenchida em uma turma não poderá ser compensado posteriormente.
- a incapacidade de posse, segundo a qual, quando um serviço é executado, não é possível transferir a propriedade do vendedor para o comprador.

Sendo assim, o setor de serviços deveria considerar em seu “composto de marketing” três novas variáveis (novos P’s) — além das propostas por McCarthy. A primeira delas seria a variável “pessoas”, voltada para o gerenciamento da equipe envolvida na prestação do

---

<sup>42</sup> BOONS, B. H. e BITNER, M. J. Apud PALMER, Adrian “O marketing de serviços” In: BAKER, Michel J. (editor). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 428.

serviço, considerada elemento essencial para o sucesso da empresa. A seguir, teríamos a variável “processos”, relacionada ao fato de que o tipo e a qualidade da interação ocorrida entre quem presta e quem contrata têm importância significativamente maior na prestação de um serviço do que na simples venda de um produto. A última variável diria respeito à necessidade de se garantir algum tipo de evidência física (em inglês, *physical evidence*) que diminuísse, no cliente em potencial, a incerteza causada pela intangibilidade e perecibilidade inerentes ao setor de serviços.

Ao tentarmos definir um modelo de “composto de marketing” para as ONGs, veremos como estas três variáveis encaixam-se na realidade do terceiro setor.

Retornamos, agora, à tentativa de compreender como a visão de marketing teria passado a englobar a questão social. No artigo “A Generic Concept of Marketing”<sup>43</sup>, datado de 1972, Philip Kotler afirma que o marketing foi originalmente concebido como um ramo da economia aplicada, dedicado ao estudo dos canais de distribuição. Posteriormente, teria se tornado uma disciplina gerencial voltada para o incremento das vendas. Por fim, viria a assumir um caráter de ciência comportamental aplicada, destinada ao entendimento dos sistemas de compra e venda de bens e serviços, incluindo o impacto social aí envolvido.

O autor ressalta:

O foco do marketing tem mudado de forma correspondente ao longo dos anos. Marketing evoluiu através de um foco em *commodities* (produtos agrícolas, minérios, bens manufaturados e serviços); um foco

---

<sup>43</sup> KOTLER, Philip. “A generic concept of marketing”. In: LAZER, William & KELLEY Eugene J. (orgs.) *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973. p. 75.

institucional (produtores, comerciantes, varejistas, representantes); um foco funcional (compra, venda, promoção, transporte, estoque, preço); um foco gerencial (análise, planejamento, organização, controle); e um foco social (eficiência de mercado, produto, qualidade e impacto social). Cada novo foco tem seus defensores e seus críticos.

O “foco social” acima mencionado não se relacionava especificamente ao chamado marketing social. Ainda assim, a possibilidade de aplicação do marketing às organizações sem fins lucrativos e outros organismos foi citada por Kotler — neste mesmo texto — como o novo desafio a ser enfrentado, dali por diante. Com relação a esta questão, o autor relembra um artigo anterior — escrito em parceria com Sidney Levy — declarando o seguinte<sup>44</sup>:

Em 1969, este autor e o professor Levy lançaram a visão de que o marketing é uma disciplina relevante para todas as organizações, à medida que pode-se dizer que todas as organizações têm consumidores e produtos.

Conferindo o citado artigo, de 1969, vimos tratar-se de “Broadening the concept of marketing”, originalmente publicado pelo *Journal of Marketing* e posteriormente reproduzido no livro de Lazer & Kelley, no qual os autores defendiam a idéia de marketing “societal”<sup>45</sup>:

---

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> KOTLER, Philip and LEVY, Sidney J. "Broadening the concept of marketing" In: LAZER, W. & KELLEY, E. (orgs.) *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973. p. 32.

É a opinião dos autores que o marketing é uma atividade societal abrangente, que vai consideravelmente além da venda de pasta de dentes, sabonete e ferro. Campanhas políticas nos lembram que candidatos são tratados mercadologicamente como sabão; o recrutamento de estudantes nos lembra que a educação superior é passível de marketing; e campanhas de levantamentos de fundos nos lembram que “causas” são objetos de marketing.

Mais tarde, o conceito de marketing societal passou a ser associado a uma ampla preocupação com o impacto das práticas de marketing das empresas sobre a sociedade.

Retornando ao artigo *“A Generic Concept of Marketing”*, vimos que nele Kotler defende a visão de que as organizações não-governamentais teriam produtos, ainda que não se pague por eles. E complementa: *“um produto é algo que tem valor para alguém”*.<sup>46</sup> Dessa forma, começa a se estabelecer a visão de que não apenas as empresas, mas também as ONGs, poderiam beneficiar-se das técnicas de marketing.

Em 1971, Kotler e Zaltman produzem para o *Journal of Marketing* o artigo<sup>47</sup> no qual cunharam o termo “marketing social”, definindo-o como “o projeto, a implementação e o controle de programas concebidos para influenciar a aceitação de idéias sociais,

---

<sup>46</sup> KOTLER, Philip. “A generic concept of marketing” In: LAZER, W. & KELLEY, E. (orgs.) *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973. p. 78.

<sup>47</sup> KOTLER, P. & ZALTMAN, G. “Social Marketing: an approach to planned social change In: LAZER, W. & KELLEY, E. (orgs.) *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973. p. 56.

abrangendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”.

Curiosamente, apesar de criarem uma nova expressão utilizando-se da palavra marketing, os autores afirmavam que, naquele momento, não havia consenso quanto à definição deste conceito. Ressaltavam, no entanto, que o marketing estava fundamentalmente ligado à existência de um processo de troca e ofereciam sua própria versão<sup>48</sup>:

Gerenciamento de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas estabelecidos para permitir trocas voluntárias com públicos-alvo, com o propósito de obter benefício mútuo ou pessoal. Ele se sustenta fortemente na adaptação de produto, preço, promoção e praça para obter uma resposta efetiva.

Voltando à questão do marketing social, a definição de Kotler e Zaltman — que o limitava a campanhas visando alterar comportamentos e valores, em prol do bem-estar social — logo revelou-se insuficiente, passando a incorporar visões mais abrangentes.

Esta abordagem mais ampla abarcaria não só as ações empreendidas pelas ONGs para conscientizar seus públicos com relação a uma determinada causa — gerando mudança de comportamento — como também as ações de *cause related marketing* (que chamaremos de marketing de causas sociais) em parceria com empresas; de marketing direto para captação de recursos; de marketing institucional para construção das marcas das próprias ONGs e até de marketing comercial, usado para fins sociais, como, por exemplo, na venda de produtos para geração de recursos. Também seriam consideradas

---

<sup>48</sup> Idem, p. 54.

as consequências sociais das práticas empresariais, inicialmente abarcadas — como já mencionado — pelo conceito de marketing societal, como Kotler (1978) nos esclarece<sup>49</sup>:

O conceito original de marketing enfatizava “dar ao cliente o que ele deseja”, sem fazer quaisquer julgamentos sociais de seus desejos. Isso inclui supri-lo com cigarros, grandes automóveis de elevado consumo de combustível, garrafas sem retorno, detergentes, alimentos saborosos, mas não nutritivos e qualquer coisa que lhe é conveniente e satisfaz. Mas, à medida que o consumidor dos anos 60 aumentou prazerosamente seus bens, reduziu seu suprimento de ar puro, água saudável e alimentos nutritivos. Os negócios preocupavam-se com a satisfação dos consumidores a curto prazo, mas não com o seu bem-estar a longo prazo. Alguns consumidores começaram a suspeitar disso no final dos anos 60 e levantaram questões sobre se as empresas estavam servindo realmente a seus interesses a longo prazo. Alguns argumentavam que as organizações têm uma obrigação de publicar os efeitos nocivos e os perigos dos produtos, da mesma forma que os aspectos atraentes, deixando aos consumidores a decisão final. Além disso, a crescente escassez dos recursos nacionais exigia que as empresas repensassem sobre as suas atitudes no tocante à economia. Isso levou alguns especialistas de marketing a reformular o conceito de marketing, atingindo o conceito de marketing societal:

---

<sup>49</sup> Idem, p. 62.

O conceito societal de marketing é uma orientação para as necessidades dos consumidores, apoiado pelo marketing integrado, objetivando gerar a satisfação dos consumidores e o bem-estar dos consumidores a longo prazo, como o meio para se atingir os objetivos organizacionais.

É a combinação destes vários conceitos — que serão posteriormente analisados — com as técnicas e práticas das várias vertentes do marketing — usadas em favor de causas sociais — que vai caracterizar o que se costuma chamar, em nosso país, de marketing social.

Uma importante contribuição para a ampliação do conceito de marketing social foi dada por Lazer na abertura do livro que editou em parceria com Kelley<sup>50</sup>. Neste trabalho, o autor afirma:

Marketing social é o ramo do marketing interessado tanto no uso dos conhecimentos, conceitos e técnicas de marketing para intensificar resultados sociais, quanto nas conseqüências sociais das políticas, decisões e ações de marketing. A competência do marketing social é, portanto, mais extensa que a do marketing gerencial. Ela diz respeito ao estudo dos mercados e das atividades de marketing inseridos no sistema social como um todo.

E complementa<sup>51</sup>:

---

<sup>50</sup> LAZER, William. "Marketing's changing social role: conceptual foundations". In: LAZER, W. & KELEY, E. J. *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1973. p. 4.

O marketing social tem tanto micro, quanto macro dimensões. Talvez a principal característica diferenciadora seja a variável independente usada como eixo ou perspectiva básica ao analisar um tópico. No marketing gerencial, as variáveis independentes podem ser fatores como: a empresa, lucros, vendas, custos, venda pessoal, eficácia da propaganda e outros fatores correlatos. No marketing social as variáveis independentes podem ser: sociedade, custos sociais, valores sociais, produtos e benefícios sociais.

Em 1975, Kotler publica “Marketing for Nonprofit Organizations”, no qual defende veementemente a adoção das técnicas de marketing pelas organizações do Terceiro Setor. Na edição brasileira, encontramos a seguinte afirmação<sup>52</sup>:

Toda organização é uma aglutinação proposital de pessoas, materiais e instalações, procurando alcançar algum propósito no mundo exterior. Para sobreviver e ser bem sucedida, a organização deve (1) atrair recursos suficientes, (2) converter esses recursos em produtos, serviços e idéias e (3) distribuir esses produtos a vários públicos consumidores. Essas três tarefas são normalmente realizadas numa estrutura voluntária pelas partes co-participantes. A organização não utiliza a força para atrair recursos, convertê-los ou distribuí-los. Nem pede doações desinteressadas. Ela depende principalmente da oferta e da troca de valores entre as diferentes partes, e de incentivos suficientes para obter

---

<sup>51</sup> Idem. pp. 4-5.

<sup>52</sup> KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1984. p. 20.



a cooperação entre elas. Em resumo, depende dos mecanismos de troca, em vez dos sistemas de ameaças, de um lado, ou dos sistemas sentimentais, de outro.

E continua explicando o conceito de troca:

A troca é o conceito central do marketing. Exige a oferta de valor a alguém, em troca de valor. Através das trocas, várias unidades sociais – indivíduos, pequenos grupos, organizações, nações inteiras – obtêm os insumos de que precisam. Pela desistência de alguma coisa, elas adquirem alguma outra coisa em seu lugar. Essa alguma outra coisa é normalmente mais valiosa do que aquilo de que se desistiu, o que explica a motivação da troca.

É imprescindível, aqui, a compreensão de que o conceito de troca ao qual o marketing se remete não se aplica exclusivamente a produtos e serviços. E, ainda, de que o termo “valor” não tem somente uma conotação monetária. Estamos tratando também de bens intangíveis muito valorizados pelas pessoas, como tempo, energia, sentimentos, crenças etc. E nos referimos, ainda, ao que as motivaria a empenhá-las para satisfazer algum tipo de necessidade emocional, psicológica etc. Esta visão é fundamental para um entendimento mais amplo das questões relacionadas ao marketing e marketing social.

A seguir, Kotler fornece uma definição ampliada do conceito de marketing<sup>53</sup>:

---

<sup>53</sup> Idem, p. 20.

O marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, com o propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e no uso eficaz da determinação de preço, da propaganda e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir os mercados.

Nesta nova definição, já se nota a substituição do termo “produto” por “oferta da organização”, que alude não somente a um produto ou serviço, mas também a uma idéia ou causa. Merece destaque, ainda, a introdução de finalidades mais amplas para o marketing, para além da simples atribuição de vender: “informar, motivar e servir os mercados”. Entenda-se aqui a palavra “mercado” como o universo no qual as organizações interagem, estabelecendo os mais diversos tipos de relação de troca — não necessariamente de compra e venda — e teremos um conceito passível de adoção pelas organizações sociais.

Em capítulo posterior do mesmo livro, o autor retoma e amplia o conceito de marketing social — proposto em 1971 — afirmando<sup>54</sup>:

Marketing Social é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de

---

<sup>54</sup> Idem, p. 288.

consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

Neste texto, Kotler aponta três principais diferenças entre o marketing comercial (ou de negócios) e o marketing social, que poderíamos resumir no seguinte esquema:

<b>Marketing Comercial</b>	<b>Marketing Social</b>
▪ Procura preencher necessidades e desejos dos mercados-alvo	▪ Tenta modificar atitudes ou comportamentos dos mercados-alvo
▪ Visa lucro	▪ Não visa lucro
▪ Leva produtos e serviços ao mercado	▪ Leva idéias ao mercado

O autor destaca ainda, no mesmo texto, que o profissional de marketing social atua “primordialmente, de acordo com o interesse do grupo-alvo ou da sociedade”. Ressalta, no entanto, a existência de causas ambíguas, que podem interessar a certos grupos e desagradar a outros — como, por exemplo, as campanhas relacionadas ao aborto ou ao planejamento familiar.

Seria importante enfatizar que, até então, para Kotler, o marketing social relacionava-se basicamente à realização de campanhas<sup>55</sup> destinadas a alterar a visão, as crenças ou o comportamento do público, visando a promoção das mudanças sociais desejadas. Tais

---

<sup>55</sup> Não se tratam, aqui, de campanhas publicitárias, mas de programas com várias frentes de ação, podendo incluir até mesmo a prestação dos serviços necessários à adoção da nova atitude — por exemplo, a distribuição de camisinhas para viabilizar um programa de planejamento familiar.

transformações seriam possibilitadas graças à intervenção do que o autor denominava “agência de mudança”, ou seja, a organização (governamental ou não) promotora da(s) campanha(s). As alterações objetivadas seriam de quatro tipos principais<sup>56</sup>:

- 1) Mudança cognitiva – gerada por campanhas de informação ou de educação pública. Ex: campanhas de conscientização sobre o trabalho da ONU ou sobre problemas sociais.
- 2) Mudança de ação — gerada por campanhas que visam induzir as pessoas a realizarem uma ação específica, como, por exemplo, atenderem ao chamado para a vacinação.
- 3) Mudança de comportamento – gerada por campanhas que visam levar as pessoas a mudarem hábitos que podem ser prejudiciais. Por exemplo: campanhas para desencorajar o consumo de fumo e álcool.
- 4) Mudança de valor – obtida por intermédio de campanhas que visam alterar crenças e valores. Exemplo: campanhas para alterar a visão das pessoas sobre o aborto.

Esta visão de que o marketing social estaria limitado à realização de campanhas desta natureza ainda persistia quando Kotler & Roberto lançaram, anos mais tarde, o livro “*Social Marketing*” (1989). Na edição brasileira, encontramos a seguinte definição, elaborada pelos autores<sup>57</sup>:

Marketing social é uma estratégia de mudança do comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da

---

<sup>56</sup> Idem, p. 293.

<sup>57</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 25.

mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.

Kotler e Roberto ainda complementam, afirmando que “o abandono de uma idéia ou comportamento adverso ou a adoção de novas idéias é o objetivo do marketing social. O ‘produto’ a ser colocado do mercado são idéias e comportamentos”<sup>58</sup>.

Uma mudança mais significativa do conceito só parece anunciar-se no início da década de 1980, quando Kotler e Armstrong lançam o livro *Marketing Principles*. Na edição brasileira, datada de 1993, encontramos uma nova definição de marketing social, que transfere o foco da discussão para as empresas<sup>59</sup>:

Seguindo o princípio do marketing social, uma empresa esclarecida toma decisões de marketing considerando os desejos do cliente, os requerimentos da empresa, os interesses dos clientes a longo prazo e os interesses da sociedade a longo prazo. A empresa está ciente de que negligenciar os últimos dois fatores é um desserviço para os clientes e a sociedade. Empresas alertas vêem os problemas sociais como oportunidades.

---

<sup>58</sup> Idem, p. 26.

<sup>59</sup> KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993. p. 436.

Jogando nova luz sobre o conceito, Alan Andreasen declara<sup>60</sup> que “o marketing social é a aplicação das tecnologias de marketing comercial à análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo com o intuito de melhorar seu bem-estar pessoal e o da sociedade”.

Como podemos depreender do trecho citado acima, tal definição não exclui que os referidos programas venham a ser desenvolvidos por empresas.

Outra definição interessante para o conceito de marketing social é aquela fornecida pelo *Social Marketing Institute*, organização americana criada em 1999 — e dirigida pelo mesmo Andreasen — com a finalidade de incrementar o conhecimento e a prática do marketing social, inclusive entre as empresas. Em sua página na Internet, a organização define esta especialidade da seguinte maneira<sup>61</sup>:

Marketing Social é o uso dos conceitos e ferramentas comerciais de marketing em programas projetados para influenciar o comportamento dos indivíduos, a fim de fomentar o bem-estar destes e da sociedade. Ele é uma abordagem inovadora que está sendo implementada atualmente por grupos tão diversos quanto os Centros de Controle e Prevenção de Doenças (Centers for Disease Control and Prevention), a Sociedade Americana do Câncer (American Cancer Society), a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (U.S. Agency for International Development), a AARP e empresas do setor privado cujas estratégias incorporam objetivos comerciais e sociais.

---

<sup>60</sup> ANDREASEN, Alan R. Apud Brenkert, George G “A ética do marketing social internacional” In: Andreasen, Alan R. *Ética e marketing social*. São Paulo: Futura, 2002. p. 59.

<sup>61</sup> <http://www.social-marketing.org/aboutus.html> (acessado em abril de 2005).

E vai além, no mesmo texto, ao definir suas próprias funções:

O *Social Marketing Institute* pode ser um poderoso aliado daquelas corporações, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais que buscam alcançar importantes objetivos sociais como parte de suas missões básicas. Para as empresas, o apoio pode ser dado:

- através de suas fundações corporativas;
- através de programas de *Cause Related Marketing*;
- em seus próprios programas de bem-estar dos funcionários.

#### **2.4. Marketing de causas sociais: quando produtos, marcas e causas se unem**

Para entendermos como o conceito de marketing social transformou-se ao longo do tempo, precisamos acrescentar à nossa análise mais detalhes sobre um importante elemento: o *Cause Related Marketing* ou, em português, o marketing de causas sociais. Trata-se da associação de uma causa a um produto ou serviço de uma determinada empresa, que deverá ser adquirido (ou utilizado), a fim de que uma parte do valor envolvido na transação seja destinada à causa apoiada.

Algumas fontes na Internet <sup>62</sup> informam que a expressão *Cause Related Marketing* surgiu nos EUA, no início dos anos 1980 (provavelmente em 1983), quando a administradora de cartões de crédito *American Express* associou sua marca à da *Statue of Liberty-Ellis*

---

<sup>62</sup> Sites consultados: <http://www.onpoint-marketing.com/cause-related-marketing.htm>; <http://www.causemarketingforum.com/resources.asp>; [http://www.bcconnections.org.uk/cause\\_basics1.asp](http://www.bcconnections.org.uk/cause_basics1.asp) (acesso realizado em março de 2006).

*Island Foundation*, em uma campanha para recuperação do famoso monumento americano.

Nesta campanha, a empresa destinava para a causa apoiada um dólar, a cada novo cartão adquirido e um centavo de dólar, a cada compra feita com o cartão. Segundo destacam Hamish Pringle e Marjorie Thompson<sup>63</sup>, como resultado desta ação, a organização parceira — *The Statue of Liberty-Ellis Island Foundation* — foi beneficiada com 1,7 milhão de dólares. Além disso, a AMEX aumentou em 27% a utilização de seus cartões e garantiu um incremento de 10% na solicitação de novos.

Tal campanha ilustra exemplarmente o espírito do marketing de causas sociais: ganham a organização, a empresa e os consumidores, que apoiaram uma causa de seu interesse sem gastar nada além do que habitualmente gastariam com suas compras — apenas optaram pelo uso do (ou afiliação ao) cartão Amex, em lugar de um similar.

Pringle e Thompson afirmam, ainda, que<sup>64</sup>:

O Marketing para Causas Sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo.

---

<sup>63</sup> PRINGLE, Hamish & THOMPSON, Marjorie. *Marketing social - marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Editora Makron Books, 2000. p. 5.

<sup>64</sup> Idem, p. 3.



Um programa de Marketing para Causas Sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre uma empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida ou diretamente em benefício da “causa” em si. Seja qual for o procedimento escolhido, a adoção de uma causa pode dar a uma marca um “credo” ou “sistema de crenças” e resultar numa percepção e intenção de compra significativamente melhor por parte do consumidor.

A organização inglesa *Business In The Community*, criada em 1982 para fomentar a atuação socialmente responsável entre as empresas do Reino Unido, é uma das maiores defensoras do marketing de causas sociais, tendo-o como um dos principais instrumentos para a geração de impacto social positivo. Esta organização divulga, em seu *site*, a seguinte definição para tal tipo de marketing<sup>65</sup>: “uma atividade comercial através da qual empresas e organizações benéficas ou causas estabelecem uma parceria para vender um conceito, um produto ou um serviço, para benefício mútuo.”

Mas faz o seguinte alerta:

Programas bem implementados e bem comunicados de Marketing de Causas Sociais têm o potencial de trazer enormes recompensas para todas as partes envolvidas na parceria. Uma campanha pobremente executada pode atingir e prejudicar a reputação das organizações parceiras e

---

<sup>65</sup> [http://www.bitc.org.uk/programmes/programme\\_directory/cause\\_related\\_marketing/crmtracker.htm](http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/cause_related_marketing/crmtracker.htm) (acessado em 11/01/2005).

prejudicar o trabalho beneficente ou a causa envolvida. Isso não interessa a ninguém. Os consumidores são rápidos em identificar qualquer desequilíbrio entre a empresa e a causa que ela apóia.

A organização também oferece uma lista com seis elementos-chave para uma parceria de *Cause Related Marketing* bem sucedida:

- 1- Planejamento e preparação: abrange o processo de busca do parceiro, de definição do escopo da parceria e de estabelecimento do compromisso.
- 2- Negociação da parceria: inclui o alinhamento de objetivos, o exame dos possíveis ganhos, a definição da natureza da atividade, a avaliação da oportunidade e a consideração dos riscos.
- 3- Acordo formal: abrange as exigências legais, regras, responsabilidades e obrigações.
- 4- Gerenciamento do programa: refere-se à definição dos aspectos gerenciais do projeto.
- 5- Comunicação do programa: trata do delicado equilíbrio exigido e da importância do “Teste de Mídia”.
- 6- Monitoramento, mensuração e avaliação do programa: indica maneiras pelas quais tais tarefas podem ser realizadas.

Com base nas definições acima, conclui-se que, utilizado de forma apropriada, o marketing de causas sociais pode revelar-se um instrumento interessante, tanto para

captar recursos e conferir visibilidade ao trabalho das ONGs, quanto para incrementar vendas, garantir a fidelidade dos consumidores e agregar valor à marca das empresas e/ou produtos.

No Brasil, tal ferramenta vem sendo utilizada em diversas campanhas que aproximam parceiros corporativos e sociais e acabou tornando-se sinônimo de marketing social, como veremos mais adiante.

Cabe destacar, aqui, que o já citado livro *Brand Spirit* – que trata especificamente de campanhas de marketing de causas sociais, tendo sido originalmente publicado por Pringle e Thompson nos EUA — foi lançado no Brasil, em 2000, com o título “Marketing Social”, ajudando a reforçar a identificação deste último com aquela prática específica.

#### 2.4.1. O marketing de causas sociais e as parcerias

Não poderíamos deixar de chamar a atenção para o fato de que uma boa campanha de marketing de causas sociais requer enormes cuidados em relação à definição da empresa parceira. É importante garantir a plena identificação entre a causa e a empresa que a apóia, do contrário, a campanha não terá credibilidade, podendo até mesmo prejudicar a imagem da ONG envolvida.

Também é fundamental que as bases da parceria fiquem claras para os consumidores, o que nem sempre vem sendo observado no Brasil. Em geral, as campanhas relacionando causas à venda de produtos costumam declarar que “uma parte do valor pago será destinada à causa social X”. Porém, é raro vermos campanhas que explicitem o montante

desta “parte” e, principalmente, que informem se a empresa está realmente abrindo mão de um percentual de seus lucros, ou se apenas aumentou o preço do produto para cobrir a doação — o que equivaleria a dizer que, na prática, a empresa estaria funcionando apenas como um canal de captação, sendo o consumidor, o único a arcar com os custos da parceria.

Para ser considerada ética, uma campanha de marketing de causas sociais deveria, entre outras coisas, deixar absolutamente claras estas questões, dando aos consumidores a oportunidade de julgar se a iniciativa da empresa merece, de fato, o seu apoio, ou se o mais adequado a ser feito seria doar diretamente para a ONG.

Além disso, a ONG deve avaliar cuidadosamente se o valor que se pretende arrecadar para a causa corresponde ao benefício que a empresa obterá ao usar a marca da organização para fortalecer sua imagem de “socialmente responsável”. Para isto, é necessário que as ONGs comecem a conhecer o valor de suas próprias marcas, que determinem limites para o uso das mesmas e fixem valores compatíveis com o apoio pretendido.

Deve-se definir, ainda, se a parceria envolverá exclusividade de ambas ou de apenas uma das partes. Por exemplo: para apoiar uma ONG que defende a causa da prevenção do câncer de pele, uma empresa fabricante de filtros solares provavelmente exigirá que a organização não receba qualquer outra ajuda de empresas deste tipo. Mas seria um indício de responsabilidade social, impedir que a organização conte com outros apoios para garantir sua sustentabilidade? E, por sua vez, a ONG terá, em troca, o direito de ser

a única organização apoiada pela empresa nesta área de ação? É aceitável que uma ONG dificulte o apoio a outras organizações sociais?

Seria importante ressaltar, ainda, que, independentemente de a parceria envolver uma campanha de marketing de causa social ou qualquer outro tipo de ação, o estabelecimento de uma aliança entre uma empresa e uma organização sem fins lucrativos é uma decisão altamente complexa, que pode beneficiar ou comprometer o cumprimento da missão de cada uma delas, além de suas marcas. No livro *Parcerias*, James Austin enfatiza o seguinte aspecto<sup>66</sup>:

Alianças são veículos para a realização da missão de cada participante, de modo que a parceria deveria ser considerada como parte integrante da estratégia de qualquer organização sem fins lucrativos ou empresa com fins lucrativos. As organizações precisam pensar estrategicamente para obter o máximo de uma cooperação intersetorial. Para cada aliança, ela deve delinear sistematicamente os aspectos “por que, o que, quem, quando e como” criar, desenvolver e administrar o relacionamento, respondendo às seguintes questões:

**Por que deveríamos cooperar?** A organização deve especificar a função e o valor da cooperação, mostrando onde esta se encaixa na estratégia geral da organização e como ela contribui para a realização de sua missão.

---

<sup>66</sup> AUSTIN, James. *Parcerias - fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001. p. 30.

**Que tipo de cooperação deveríamos empreender?** Dada a infinidade de modalidades de cooperação, a organização precisa entender as implicações dessas diferentes modalidades para poder selecionar a ideal para cada circunstância específica.

**Com quem deveríamos cooperar?** Para selecionar o parceiro certo, a organização precisa descobrir a compatibilidade certa entre as missões, os valores, as necessidades e as competências.

**Quando deveríamos cooperar?** O tempo é ingrediente essencial da formulação da estratégia. A organização deve considerar como preocupação central, a decisão de quando entrar numa aliança e quando mudar sua natureza.

**Como deveríamos cooperar?** A organização deve ver o esquema e a administração específicos de uma aliança como parte de um processo interativo contínuo, que evolui com a cooperação.

## **2.5. Marketing social à brasileira**

Basta uma observação mais cuidadosa dos artigos veiculados em *sítes* brasileiros para percebermos que, em nosso país, o termo marketing social acomoda um amplo conjunto de conceitos que, para os defensores da definição original, não passam de distorções.

No artigo “O marketing e suas relações com o social: dimensões conceituais e estratégicas”, Patrícia Mendonça e Paula Schommer<sup>67</sup> afirmam que “relacionando as práticas de marketing com as novas posturas sociais exigidas das empresas, um dos termos mais difundidos, especialmente pela mídia brasileira, é marketing social, que aparece com significados diferentes, por vezes contraditórios”.

Em artigo publicado na página da Rede de Informações do Terceiro Setor - RITS, Dalberto Adulis<sup>68</sup>, defende a visão original do marketing social, afirmando que:

Nos últimos anos, a expressão marketing social passou a ser empregada para designar noções bastante distintas, o que tem propiciado certa confusão quando se fala sobre marketing no terceiro setor. Há uma quantidade crescente de noções que, devido à incompreensão, à falta de clareza, ou ainda a determinados interesses, têm sido utilizadas de forma indiscriminada. Entre os termos que têm sido utilizados para designar a postura “voltada para o social” ou ações sociais estão: marketing social, marketing relacionado a causas sociais, marketing comunitário, marketing de campanhas sociais, responsabilidade social, cidadania empresarial ou, até mesmo, marketing da filantropia.

O crescimento do terceiro setor e a “descoberta do social” por algumas empresas, que passaram a valorizar explicitamente uma atuação

---

<sup>67</sup> MENDONÇA, Patrícia & SCHOMMER, Paula. “O marketing e suas relações com o social: dimensões conceituais e estratégicas. Prêmio Ethos-Valor, 2001. In: [http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho\\_1.html](http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho_1.html) (acessado em maio de 2004).

<sup>68</sup> ADULIS, Dalberto. “Marketing social: usos e abusos”. In: [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_novembro2001.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_novembro2001.cfm) (acessado em maio de 2006).

socialmente responsável explicam, em parte, esta abundância de termos e expressões. Em meio a esta mixórdia de expressões, alguns acadêmicos e consultores têm buscado resgatar as origens conceituais do marketing social para distingui-lo de outras práticas e possibilitar a diferenciação entre os vários tipos de ação social promovidas por organizações do terceiro setor”.

No mesmo artigo, o autor acrescenta ainda que:

(...) a noção de marketing social não se aplica a empresas que utilizam instrumentos de marketing apenas para divulgar suas ações sociais, tornar pública sua postura socialmente responsável ou mesmo melhorar sua imagem junto à sociedade, pois estas ações não têm o objetivo de promover mudanças sociais. As tentativas recentes que têm identificado como “marketing social” ações de responsabilidade social das empresas, apenas geram maior confusão e dificultam a compreensão de conceitos distintos.

O marketing social também não deve ser confundido com o chamado “marketing relacionado a uma causa”, em que uma organização agrega uma causa, como o combate ao trabalho infantil ou a preservação ambiental, aos processos de produção, promoção e vendas de seus produtos e serviços. Neste caso, a empresa vincula seu produto ou sua imagem institucional a uma determinada causa, seja ela social ou não,



com o objetivo de atrair ou conquistar a fidelidade de seus consumidores por afinidades.

Esta visão é bastante conservadora e contraria tanto a nova definição proposta por Kotler e Armstrong — no livro *Princípios de Marketing* — quanto a visão de Andreasen e do *Social Marketing Institute*, anteriormente citadas<sup>69</sup>. Ela enfatiza, no entanto, um elemento importante, também presente em outros textos e, portanto, merecedor de nossa atenção. Trata-se da noção de que o marketing social deve promover “mudança social”. E como esta é uma das questões mais difíceis de avaliar, acaba contribuindo para as divergências quanto “ao que seria” e “ao que não seria” marketing social. Pode-se argumentar, por exemplo, que uma campanha de marketing de causas sociais criteriosamente elaborada por uma empresa poderia ser geradora de mudança social, ao passo que um projeto inadequadamente implementado por uma ONG não geraria transformação alguma.

Não devemos perder de vista que toda ação empreendida pelo segundo setor tem como objetivo final o mercado, a razão de ser de qualquer empresa. Entretanto, isso não torna necessariamente questionável a ética da ação social corporativa, nem impede que as empresas colaborem para a geração de mudança social efetiva.

Colocadas estas questões, e embora o objetivo, aqui, não seja o de definir o que é “certo” ou “errado” em termos de marketing social — já que, como vimos, as definições são bastante variadas e até mesmo divergentes — seria interessante não perdermos de vista que mesmo os criadores do termo vêm tratando a disciplina como um organismo vivo, evitando manterem-se atrelados à definição original, datada de 1971.

---

<sup>69</sup> Nas páginas 53 e 54, respectivamente.

Sendo assim, é recomendável que procuremos manter a visão aberta, ao considerarmos algumas abordagens adotadas no Brasil, a fim de entendermos o que, na prática, vem sendo chamado de marketing social em nosso país. Com base na observação do ambiente social e nas entrevistas feitas com ONGs para a monografia “Marketing Cidadão: um estudo sobre o marketing social nas ONGs”, por mim realizada <sup>70</sup>, em 2003, podemos citar as práticas abaixo como as mais freqüentes no universo em questão:

- Campanhas institucionais de ONGs, aliando a marca da organização à divulgação da causa e, algumas vezes, à captação de recursos.
- Campanhas com intuito de gerar mudança de comportamento, realizadas – isoladamente ou em parceria — por ONGs, governos e empresas.
- Ações de marketing comercial para a venda de produtos gerados por projetos sociais ou para a comercialização de serviços oferecidos pelas ONGs, como cursos etc.
- Parcerias de ONGs com empresas em ações de marketing de causas sociais (*Cause Related Marketing*), envolvendo a venda de produtos e a destinação de parte dos lucros para a causa envolvida.
- Projetos sociais realizados por empresas, envolvendo campanhas de divulgação.

Márcio Schiavo (1999) menciona uma outra abordagem relativa à comercialização de produtos que diz respeito à venda de itens subsidiados, com o objetivo de atender a fins sociais<sup>71</sup>:

---

<sup>70</sup> OLIVEIRA, Lúcia C. S. Marketing cidadão. Um estudo sobre o marketing social nas ONGs. Monografia de conclusão do MSA em Administração de Organizações do Terceiro Setor, FGV/ EBAPE, Rio de Janeiro, 2003.

<sup>71</sup> SCHIAVO, Márcio. “Conceito e evolução do marketing social”. Disponível em: <http://www.socialtec.org.br/artigos/temas.htm#marketing> (acessado em maio de 2006).

Há, também, uma corrente que entende marketing social como a venda subsidiada de “produtos sociais”. Essa corrente nasceu na área da saúde e migrou para outras áreas, nas quais a intervenção social também se faz necessária. Assim, é bastante comum encontrarem-se programas de “marketing social de preservativos”, por exemplo. No Brasil, atualmente, existem dois programas desse tipo. O primeiro é a extensão de um programa apoiado pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), aplicado inicialmente na Ásia, América Central e Caribe. A empresa responsável é a DKT do Brasil. O segundo vem sendo desenvolvido pela Sociedade Civil Bem-Estar Familiar no Brasil (BEMFAM). Ambos têm o mesmo objetivo: vender preservativos (camisinhas) a preços mais baixos que os das empresas comerciais. Baseiam-se no princípio de que a margem de lucro dessas empresas é muito elevada e, assim, pode-se colocar no mercado produtos de qualidade a preços mais acessíveis.

## **2.6. - Definindo e segmentando públicos**

Antes de passarmos a analisar mais detidamente as principais variáveis do composto de marketing (*marketing mix*) e como elas se adequam ao marketing social, seria importante aprofundarmos algumas questões relacionadas à definição dos públicos envolvidos no trabalho das ONGs.

Em geral, o marketing utiliza o conceito de “público-alvo” para definir — a partir de informações de caráter demográfico (sexo, idade, situação socioeconômica etc.) e psicográfico (hábitos, preferências etc.) — para quem se destinam suas ações.

Buscando transpor este conceito para o marketing social, Kotler e Roberto propõem o uso do termo “adotantes escolhidos como alvo” para indicar os beneficiários dos projetos sociais<sup>72</sup>:

No âmago de qualquer campanha de marketing social estão os indivíduos, os grupos e as populações que deverão ser os consumidores dos produtos dela. Eles são chamados de adotantes escolhidos como alvo porque eles são as pessoas específicas cuja aceitação e adoção de um produto social irá satisfazer os objetivos da campanha. Isto ocorre quer o produto social seja idéias, práticas ou serviços que sustentem a sua adoção, quer venha ele acompanhado de um item tangível instrumental para um comportamento de adoção.

Embora possamos entender que, naquele momento, os autores tratassem o marketing social como algo restrito às campanhas de mudança — geradas por governos ou por outros organismos, nem sempre suficientemente comprometidos com uma forma participativa de gestão — não podemos deixar de ressaltar que os termos “público-alvo” ou “adotantes escolhidos como alvo”, assim como a lógica que os origina, não parecem se adequar à gestão social, no que diz respeito aos beneficiários dos projetos. O uso destes

---

<sup>72</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 93.

termos os definiria como elementos passivos, a serem “atingidos” por ações inteiramente determinadas por terceiros, o que não parece condizente com um modelo participativo de gestão.

Cabe ressaltar que, embora toda ação de marketing (mesmo comercial) tenha um componente social — uma vez que envolve ou, no mínimo, afeta a sociedade ou parte dela — em minha opinião, só haverá “marketing social”, quando houver a real intenção de se gerar mudança social e quando os públicos envolvidos estiverem, de alguma forma, inseridos no processo de planejamento e implementação das ações, participando como sujeitos, ou seja, como cidadãos de vontade e de direito.

Nos dias de hoje, em que nem mesmo o marketing comercial sobrevive sem dar ouvidos às necessidades dos consumidores, é fundamental que os cidadãos-beneficiários — ou seus representantes — sejam parte ativa no processo de planejamento das ações de marketing social, embora, na prática, isto ainda seja praticamente uma utopia.

Com relação à questão da segmentação, é importante lembrar que os beneficiários não são o único tipo de público com o qual uma ONG precisa lidar. Em uma visão mais atual e mais ampla do marketing social, vários tipos de público se apresentam. Portanto, caberia ao profissional desta área conhecer as especificidades de cada um deles, a fim definir os segmentos da sociedade cuja abordagem é prioritária para sua organização. Em marketing, a isto dá-se o nome de segmentação.

Segmentar significa criar recortes no universo de pessoas com as quais pretendemos trabalhar, de forma a garantir que cada grupo seja tratado da maneira mais indicada, tendo em vista suas necessidades e interesses específicos.

Entre os principais segmentos a serem atingidos pelas ações sociais, podemos citar:

- a) beneficiários;
- b) doadores individuais;
- c) agências financiadoras;
- d) parceiros corporativos;
- e) fornecedores;
- f) funcionários ou candidatos;
- g) voluntários;
- h) imprensa e profissionais de comunicação;
- i) comunidade em geral;
- j) governos e políticos;
- k) meio acadêmico e outros formadores de opinião.

Cada um desses públicos deverá merecer um tipo específico de atenção, o que requer a clara definição da abordagem mais indicada para cada caso.

## **2.7. – Relação entre a pirâmide de Maslow e o marketing social**

Para entendermos um pouco melhor como os diferentes públicos podem apresentar necessidades bastante diferenciadas, cabe analisarmos rapidamente a teoria motivacional

desenvolvida por Abraham Maslow (1954)<sup>73</sup>, muito utilizada em estudos clássicos de Administração e de Marketing.

Segundo este autor, as necessidades humanas estariam “organizadas” em uma espécie de hierarquia, representada graficamente pela seguinte pirâmide:



Lida de baixo para cima, a pirâmide de Maslow nos mostra as necessidades básicas do ser humano, seguidas das necessidades de segurança, sociais etc., passando uma idéia de evolução ou refinamento:

- a) Necessidades fisiológicas: relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. São necessidades vegetativas que dizem respeito à sobrevivência mais imediata do indivíduo e da espécie; provêm de pressões fisiológicas que levam a pessoa a buscar sua satisfação de forma cíclica.

---

<sup>73</sup> MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. Nova York: Harper & Row, 1954.

- b) Necessidades de segurança: levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Geram a busca por segurança, o desejo de estabilidade, de um mundo ordenado e previsível. Assim como as necessidades fisiológicas, estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo.
- c) Necessidades sociais: relacionadas à vida associativa do indivíduo, à sua interação com outras pessoas. A ação e a participação coletivas levam-no à adaptação social, às relações sociais e mesmo às ações conjuntas de cidadania.
- d) Necessidades de estima: relacionadas ao ego. Incluem orgulho, auto-estima, auto-respeito, progresso, confiança, necessidades de reconhecimento, apreciação, admiração etc.
- e) Necessidades de auto-realização: relacionadas com o desejo que cada um tem de realizar seu potencial (auto-desenvolvimento, auto-satisfação).

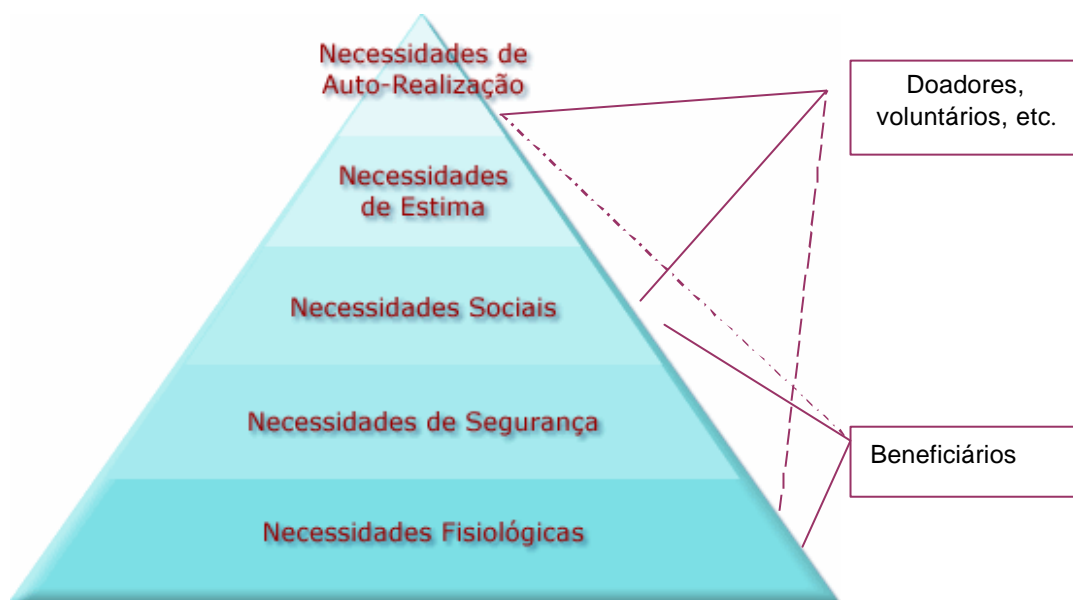
Para Maslow, somente à medida que as necessidades básicas vão sendo atendidas, o indivíduo tenta satisfazer as mais elevadas. Ou seja, uma pessoa que não tenha satisfeito necessidades como, alimentação, descanso etc., não irá sentir-se motivada a buscar contemplar necessidades superiores como auto-realização, por exemplo.

Esta teoria pode nos ajudar a compreender que cada um dos públicos visados por uma organização tem motivações diferentes para envolver-se com a causa defendida. Embora



não se deva generalizar — pois há uma infinidade de ONGs, com os mais variados tipos de beneficiários — podemos afirmar que muitas delas trabalham com beneficiários cujos principais interesses estão alocados na base da pirâmide.

Por outro lado, os doadores, os voluntários e outros apoiadores dos projetos sociais estariam, em geral, concentrados na parte superior da pirâmide. Sendo assim, sua motivação primária para engajamento na causa defendida derivaria da busca por aceitação social, status e auto-realização. Teríamos, então, a seguinte representação gráfica:



É claro que esta não é uma definição estanque, pois os interesses podem cruzar-se e/ou ampliar-se em diversos momentos (conforme indicado pela linha pontilhada) ou, ainda, variar de acordo com a causa apoiada e os públicos envolvidos. O importante é que as organizações estejam atentas às necessidades de cada público, identificando possíveis mudanças de interesse e procurando manter o envolvimento de todos com as ações realizadas.

## 2.8. - Marketing mix aplicado à área social: os 7 P's das ONGs

Agora que já abordamos a questão dos públicos e de suas diferentes motivações, cabe passarmos ao “processo de marketing” propriamente dito, buscando compreender sua abrangência e de que modo se adequaria à área social.

Quando falamos de marketing social, não podemos perder de vista que o próprio conceito de marketing é alvo de muitos mal-entendidos. O que se observa na prática é que as pessoas, em geral, costumam pensar que ele se resume à variável promoção (ou comunicação). E, para piorar a situação, este equívoco encontra ressonância na mídia não-especializada, que se utiliza do termo de forma indiscriminada e, muitas vezes, preconceituosa.

Ao analisarmos o universo das ONGs, vemos que esta distorção conceitual é agravada, por ver-se acrescida de um (ainda) significativo preconceito com relação ao uso das técnicas mercadológicas. Meneghetti (2000) confirma esta percepção<sup>74</sup>:

É curioso notar que apesar de “marketing” ser um termo que integra o vocabulário das organizações há muito tempo, ainda é grande a confusão, a falta de clareza, a mistura de conceitos e a manutenção de mitos. No universo do terceiro setor, a palavra é vista com certa desconfiança por muitos, bem aceita por alguns e envolta em mistério por outros tantos. Não raro, marketing é confundido com publicidade e

---

<sup>74</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 19.

propaganda ou reduzido a técnicas de vendas. Da mesma forma, é comum criar instrumentos de comunicação (folhetos, boletins informativos, vídeos institucionais etc.) totalmente descontextualizados e desvinculados de uma política global de marketing e comunicação.

Apesar da introdução de uma cultura de marketing social nas organizações (um processo recente e em plena construção) ainda permanece a visão de que, se os serviços prestados são realmente necessários e desejados, não é preciso fazer força para vendê-los porque “se vendem sozinhos”. Da mesma forma, os críticos da “nova moda” afirmam que o marketing social é antagônico às abordagens de comunicação que fortalecem os mecanismos de participação comunitária.

Vencer este preconceito e transpor as principais variáveis do marketing para o ambiente social, respeitando a lógica do Terceiro Setor, são os grandes desafios a serem enfrentados pelo profissional de marketing social.

Kotler e Roberto, em seu livro *Marketing Social*, elaboraram uma proposta de marketing mix para a área social — a partir do modelo dos 4 P's, desenvolvido por Jerome McCarthy — mas ainda baseando-se na visão de que o Marketing Social não incluiria ações das empresas. Partiremos da abordagem destes autores para ampliar o escopo de cada uma das quatro variáveis, sempre levando em conta as necessidades do público-beneficiário e da sociedade, da qual as empresas também fazem parte. Em seguida, agregaremos as

três novas variáveis propostas por Booms e Bitner para o marketing de serviços, procurando adequá-las à realidade das ONGs.

### 2.8.1 - A variável produto

Abrangendo aspectos relacionados ao “P” de produto, Kotler e Roberto procuraram estabelecer uma definição para “produto social”<sup>75</sup>:

As campanhas de mudança social que procuram comercializar idéias como direitos humanos, alfabetização, abandono do fumo, economia de energia e reabilitação da dependência do álcool ou drogas, entre outras, muitas vezes acham difícil explicar seus produtos. A tendência é identificar características de um produto: o que pode ser visto, sentido, tocado, cheirado, ouvido ou provado. Mas essas características não proporcionam o que os adotantes escolhidos como alvo estão realmente buscando. Por exemplo, os especialistas em marketing de planejamento familiar que dizem que seu produto é um preservativo estão entendendo mal o mercado. Mesmo os que dizem que o produto é o planejamento familiar podem desconhecer o que os adotantes estão de fato buscando no controle da natalidade e no planejamento familiar.

Com isso, os autores indicam que o produto não é apenas o bem físico (preservativo), nem, tampouco, a idéia de planejamento familiar, mas sim aquilo que o público

---

<sup>75</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. pp. 147-148.

realmente “compra” e que, neste caso, pode ser, por exemplo, a garantia de uma vida economicamente mais tranqüila, quando se tem uma família menor.

Esta visão de que um produto (social ou não) não deve ser tratado exclusivamente de forma objetiva (pelo que ele é), mas também com base em sua capacidade subjetiva de satisfazer uma necessidade específica do público visado, foi aprofundada por Al Ries e Jack Trout<sup>76</sup>, no livro “Posicionamento: a batalha por sua mente”. Esta idéia será particularmente importante quando tratarmos da variável “Promoção”, que diz respeito às ações de comunicação.

Discorrendo sobre os diferentes tipos de produtos sociais, Kotler e Roberto acrescentam que, com relação a esta questão, há vários aspectos a serem observados. Eles foram divididos em quatro grandes categorias:

A) Em termos da satisfação das necessidades do público adotante<sup>77</sup>:

Os especialistas em marketing social vêm-se quase sempre diante de uma das três situações: podem oferecer um produto social que satisfaça uma necessidade que nenhum outro esteja satisfazendo (Tipo 1). Podem oferecer um produto social que atenda uma necessidade que esteja sendo satisfeita por outros produtos sociais, mas a que ele atenda melhor (Tipo 2). Ou podem oferecer um produto social que não consiga satisfazer uma necessidade que os adotantes escolhidos como alvo estejam percebendo (ou tendo, no momento), mas que atenda a uma

---

<sup>76</sup> RIES, Al & TROUT, Jack. *Posicionamento. A batalha por sua mente*. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

<sup>77</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. pp. 147-148.

necessidade básica real das pessoas que não esteja sendo percebida (Tipo 3).

B) Em termos do comportamento dos adotantes<sup>78</sup>:

Em termos do comportamento dos adotantes escolhidos como alvo, os três tipos de produto social representam níveis crescentes de dificuldade de adoção e penetração no mercado. O Tipo 1 é o menos difícil, enquanto o Tipo 3 é o mais difícil de ser comercializado<sup>79</sup>.

C) Em termos da tangibilidade do produto<sup>80</sup>:

Também é útil fazer uma distinção entre um produto social que possua uma base de produto tangível (como o tratamento de dependentes de heroína com metadona ou os dispositivos anticoncepcionais para o planejamento familiar) e um produto social em grande parte intangível (alfabetização, deixar de fumar e direitos humanos, por exemplo). Em geral, o primeiro implica um trabalho de marketing social mais complexo<sup>81</sup> que este.

---

<sup>78</sup> Idem, ibidem.

<sup>79</sup> A palavra “comercializado”, neste contexto, não indica venda, e sim a capacidade de fazer com que um determinado programa social seja aceito pelo público a que se destina

<sup>80</sup> Idem, ibidem.

<sup>81</sup> A complexidade reside, principalmente, no fato de que o produto tangível precisa ser fabricado e distribuído.

D) Em termos do objetivo ou resultado final da adoção<sup>82</sup>:

Outra maneira de se distinguir produtos sociais é de acordo com o objetivo ou o resultado final da adoção. Existem três produtos-idéias – uma crença, uma atitude e um valor – além de dois produtos-práticas – um que requer um único ato (como a aceitação de uma única vacina contra a varíola) e outro que requer um comportamento constante composto de atos repetidos (por exemplo, a aceitação de um padrão contínuo de comportamento relacionado ao planejamento familiar).

A maior limitação presente nesta visão inicial de Kotler e Roberto diz respeito ao fato de que não são apenas as ações voltadas para o público-beneficiário de uma organização que podem ser tratadas e planejadas como “produtos sociais”. Aquilo que é oferecido a outros públicos interessados em uma determinada causa — como doadores e financiadores, por exemplo — também poderia ser encarado como “produto social” porque, em última análise, concorrerá, da mesma forma, para gerar a mudança de comportamento que se deseja promover. Ou seja, em uma visão mais ampla, o marketing social dirige-se também a estes públicos, moldando “produtos” que lhes sejam adequados — como programas de doação regular, projetos especialmente formatados para um determinado financiador, programas de voluntariado etc. Todos estes “produtos” a serem adotados, financiados ou aceitos dependem de um planejamento adequado para obterem êxito junto a cada um os vários públicos que compõem o ambiente social.

---

<sup>82</sup> Idem, ibidem.

Embora algumas ONGs demonstrem certa resistência em encarar seus projetos como “produtos”, isto é perfeitamente cabível quando (e somente neste caso) nossa análise tem como ponto de partida, a perspectiva do marketing. Visto por este ângulo, um projeto é algo que deve ser formatado a partir das necessidades de todos os públicos aos quais ele se destina — sendo o financiador, neste caso, um dos públicos principais, pois irá destinar recursos (ou seja, pagar) para que o projeto se concretize.

Sendo assim, as decisões que envolvem sua formatação, a linguagem utilizada e a escolha da “contrapartida” a ser apresentada ao financiador devem incluir um “olhar de marketing”. A simples opção de enviar um projeto para um determinado tipo de financiador, em lugar de outro, já deveria ser encarada como uma decisão de marketing, embora envolva também outros importantes fatores que não podem ser negligenciados uma vez que constituem a própria razão de ser da iniciativa. Ou seja, o fato de a organização encarar, gerencialmente, um projeto como um “produto”, não significa que os objetivos sociais devam ser postos em segundo plano. Muito ao contrário: o marketing deve estar a serviço destes mesmos objetivos.

Também é importante lembrar que projetos semelhantes de ONGs diversas “concorrem” pela verba a ser aplicada ou pelas doações de um determinado público e, conseqüentemente, a decisão do financiador/ doador precisa levar em conta fatores como qualidade, adequação aos objetivos de quem financia, quantidade de pessoas atendidas, viabilidade, custo-benefício etc. Mesmo um pequeno doador (pessoa física) não deixa de fazer esta análise, ainda que de forma intuitiva, antes de decidir para quem destinar sua doação. Isto, de forma alguma, pode ser ignorado.



No caso de organizações que comercializam produtos e serviços propriamente ditos — como livros, artesanato, shows, cursos etc. — a necessidade do uso de técnicas de marketing é ainda mais evidente. Esses produtos precisam ser planejados e colocados no mercado de forma adequada, ou a organização corre o risco de arcar com enormes prejuízos.

#### 2.8.2 - A variável praça (pontos de acesso ou distribuição)

Discorrendo sobre esta variável, relacionada à distribuição ou à acessibilidade, Kotler e Roberto afirmam o seguinte<sup>83</sup>:

Após planejar o posicionamento e a penetração de um produto social, os especialistas em marketing devem voltar sua atenção para sua oferta<sup>84</sup>. Se um produto social não puder ser encontrado, os adotantes escolhidos como alvo não poderão agir com base nas informações e na persuasão transmitidas pelas atividades promocionais. Tampouco poderão adotá-lo em caráter experimental ou ter qualquer experiência direta com ele. Por esta razão, tratamos os canais de distribuição antes de tratarmos dos outros elementos do complexo de marketing social. Os canais de distribuição (como as clínicas de saúde, os órgãos do governo, as lojas varejistas e a mídia) são os estabelecimentos que fornecem os produtos sociais.

---

<sup>83</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 169.

<sup>84</sup> Aqui, oferta tem o sentido de “disponibilidade”.

Os autores também citam a afirmação de Stern e El-Ansary, segundo os quais “um canal de distribuição é uma rede de instituições e agências dedicadas à tarefa de levar os produtos de produção para os pontos de consumo”<sup>85</sup>. Mas ressaltam que há diferenças entre a distribuição de um produto social tangível e de um produto intangível. Com relação ao tangível, eles declaram o seguinte<sup>86</sup>:

Os especialistas em marketing social têm que tomar duas decisões quanto à distribuição: o tipo de estabelecimento de distribuição e o número desses estabelecimentos e suas localizações. Uma agência de planejamento familiar, por exemplo, pode fornecer seu produto social através de clínicas, hospitais e estabelecimentos varejistas. A escolha do estabelecimento deve levar em conta as preferências e o comportamento dos adotantes escolhidos como alvo.

Seguindo a lógica dos autores, podemos citar, ainda, um outro exemplo: uma ONG que produza um grande número de peças artesanais, oriundas de seus projetos de geração de renda, pode optar por vendê-las diretamente em sua sede ou pela Internet. Conta, ainda, com a possibilidade de colocar os produtos em outras lojas ou de contratar um distribuidor que se encarregue desta tarefa, levando em conta, entre outros fatores, os hábitos do público que pretende atingir.

Um outro exemplo em que a distribuição envolve produtos ou serviços a serem oferecidos a clientes em potencial é o de uma ONG que gere produtos culturais (shows, peças de

---

<sup>85</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 169

<sup>86</sup> Idem. p. 170.

teatro, livros, revistas etc.) como resultado de seus projetos junto à(s) comunidade(s). Eles deverão ser disponibilizados a um público pagante por meio dos canais relacionados ao “mercado cultural” (como teatros, livrarias, casas de show etc.) Dessa forma, os recursos obtidos poderão ser reinvestidos nos projetos ou gerar renda para seus beneficiários.

Já no caso de estarmos lidando com algo intangível — como uma campanha para desestimular o tabagismo, por exemplo — Kotler e Roberto<sup>87</sup> afirmam que os canais de distribuição serão basicamente os meios de comunicação (TV, rádio, jornais, revistas, cartazes etc.) uma vez que eles são os responsáveis preferenciais pela “distribuição de mensagens” e que nossa intenção última é a de disseminar uma idéia ou atitude. Tais autores acrescentam que a comunicação interpessoal constitui outro importante canal passível de ser adotado. Isto pode se dar por meio do engajamento de voluntários ou de uma categoria profissional que tenha alguma relação com a causa. Por exemplo: os médicos de uma determinada cidade podem ser convocados — por determinação legal ou pelo oferecimento de vantagens e recompensas — a atuar como canal de distribuição em uma campanha de combate ao fumo.

Poderíamos acrescentar que os locais onde as informações sobre a campanha estarão disponíveis também devem ser encarados como pontos de distribuição. Por exemplo: se uma rede de academias de ginástica resolve adotar a causa do antitabagismo, treinando sua equipe para que disponibilize as informações geradas pela ONG em suas filiais, estas passam a ser importantes canais de distribuição para a “idéia-produto” da organização.

---

<sup>87</sup> Idem. p. 174.

Podemos acrescentar que a distribuição não se resume a fazer a idéia chegar àqueles que devem adotá-la (por exemplo, fumantes que devem parar de fumar). Numa perspectiva mais ampla, a maneira como faremos para que nosso projeto chegue a um doador ou financiador em potencial também envolve decisões relativas à distribuição. Definir se a ONG irá contratar uma consultoria especializada em captar recursos, ou se fará os contatos por conta própria, pode afetar o acesso aos financiadores, interferindo no alcance que uma iniciativa pode ter. Além disso, a própria decisão sobre onde se instalar — geograficamente falando — por si só, já envolve a variável distribuição.

### 2.8.3 - A variável preço (ou valor dos projetos)

A variável preço parece ser a menos entendida na área social. Em geral, as questões financeiras são encaradas com reserva pelas ONGs, que costumam esquecer-se que, apesar de não terem fins lucrativos e não distribuírem lucros entre seus dirigentes, podem e devem gerar recursos excedentes, a serem reinvestidos nos seus próprios projetos.

Deve-se recordar, ainda, que algumas organizações — como hospitais e universidades constituídos como fundações — embora não tenham fins lucrativos, cobram pelos serviços que oferecem aos próprios beneficiários (nestes casos, estudantes e pacientes).

Além disso, ONGs que comercializam produtos e/ ou serviços — como roupas, artesanato, livros, cursos etc. — criados por seus beneficiários ou por sua equipe de profissionais, também vêem-se diante de importantes decisões relativas à variável preço. O equilíbrio ideal entre custo e lucro — bem como o monitoramento do valor que outras organizações

e empresas, cobram por itens semelhantes — será crucial para a introdução dos produtos e/ ou serviços no mercado e para seu sucesso ou fracasso.

A fixação do valor de um projeto oferecido a um financiador também constitui uma importante decisão de preço, pois os custos, o montante solicitado e os resultados esperados — ou seja, a relação custo-benefício — certamente irão influenciar sua intenção de apoiar ou não a instituição ou de optar por uma maior ou menor cota de participação no projeto. Sylvia Meneghetti nos lembra que<sup>88</sup>:

Observando bem, se ao lançar um produto para um mercado consumidor é necessário se preocupar em estabelecer, de antemão, uma política de preços, ao se organizar a prestação de serviços destinados a uma comunidade é preciso atribuir-lhe um valor, ou um custo, mesmo que seja prestada de forma gratuita à comunidade. Alguém sempre estará "pagando a conta", ou seja, investindo recursos – humanos, técnicos, materiais e financeiros – para viabilizar a prestação desses serviços. É fundamental analisar a relação custo/ impacto dessa atividade.

Citando Adam Smith, Kotler e Roberto<sup>89</sup> chegam a falar em “custo de adoção” com relação à nova atitude a ser assumida ou ao esforço que os beneficiários precisam fazer para participar de um projeto. Alguns gestores do Terceiro Setor falam em “lucro social”,

---

<sup>88</sup> MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. *Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001. p. 95.

<sup>89</sup> KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 183.

ressaltando que uma iniciativa deve ser avaliada não somente em termos financeiros, mas tendo-se em conta os resultados positivos que gera para a sociedade. Contudo, seria importante sublinhar que, para fins de marketing, parece mais correto considerar como decisões de preço aquelas relativas, principalmente, às questões financeiras que envolvem os projetos. Isso faz com que toda ação de captação de recursos seja, em princípio, uma decisão de marketing relacionada à variável preço, embora esta possa incluir também outras questões — como a já citada determinação de preços de produtos, por exemplo.

#### 2.8.4 - A variável promoção (ou comunicação de marketing)

O quarto “P” do composto de marketing refere-se à variável promoção, também chamada de comunicação de marketing. Pode-se dizer que ela é a mais utilizada (ou almejada) pelas organizações sociais brasileiras, embora nem sempre da maneira ideal, já que costuma ser tratada de forma isolada, e não como um dos elementos constitutivos do processo de marketing.

Na visão inicial de Kotler e Roberto, esta variável resumia-se basicamente à definição de programas de comunicação capazes de fazer com que um determinado público fosse informado e convencido a adotar determinado programa ou produto social. De acordo com as características do conjunto de pessoas a ser abordado, poderíamos optar pelo uso da comunicação de massa ou da comunicação dirigida<sup>90</sup>:

---

<sup>90</sup> Idem. p. 199.

O primeiro passo é diferenciar adotantes escolhidos como alvo enquanto massa e enquanto indivíduos. Para os adotantes enquanto massa, a técnica mais eficaz é recorrer às comunicações de massa. Para os adotantes escolhidos como alvo enquanto indivíduos, o mais indicado é uma abordagem direta, que inclua tanto as comunicações seletivas (correspondência direta<sup>91</sup> e *telemarketing*) quanto comunicações pessoais (comunicação de viva voz e de uma pessoa para outra). Esses três canais de comunicação reforçam-se mutuamente; podem e devem ser usados em conjunto.

Embora sugira o uso de três canais apenas, esta abordagem já traria indícios do conceito de “comunicação integrada de marketing” ao mencionar a questão do “reforço mútuo” entre eles.

Segundo Tony Yeshin, a “comunicação integrada de marketing” (CIM) foi definida por Don E. Schultz<sup>92</sup> como “uma abordagem de planejamento que tenta coordenar, consolidar e reunir todas as mensagens de comunicação, programas e veículos que afetam clientes ou prospectos para as marcas de um fabricante ou de uma organização de serviços”.

Ainda segundo o mesmo autor<sup>93</sup>, a definição usada mais freqüentemente foi cunhada pela American Association of Advertising Agencies, em 1993:

---

<sup>91</sup> Mala-direta.

<sup>92</sup> SCHULTZ, Don E. Apud YESHIN, Tony. “A integração de comunicações de marketing”. In: BAKER, Michel J. (org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 282.

<sup>93</sup> Idem, *ibidem*.

Um conceito de planejamento das comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação e as combina para prover clareza, consistência e máximo impacto das comunicações por meio da integração imperceptível de mensagens discretas.

Segundo Terence Shimp<sup>94</sup>, a comunicação integrada de marketing é: “o esforço unificado e coordenado de uma organização para promover o conceito de marca através do uso de ferramentas múltiplas de comunicação que ‘falem a mesma linguagem’”.

No mesmo texto, o autor ressalta, ainda, que uma característica muito importante da CIM é que seu processo “começa com o cliente ou prospecto, e não com o comunicador da marca, a fim de determinar os métodos mais apropriados e eficazes para desenvolver programas persuasivos de comunicação”. Outro ponto ao qual ele confere destaque é o uso do marketing de banco de dados e de métodos de comunicação dirigida, visando gerar uma resposta concreta (afetar comportamentos) e permitir a medição do impacto das campanhas.

Transpondo este conceito para o ambiente social, teremos o uso conjunto das diversas técnicas de comunicação (publicidade, propaganda, marketing direto, endomarketing, eventos etc.) combinadas a partir das necessidades específicas de cada um dos públicos das organizações. Este *mix* de técnicas e canais de comunicação seria adotado não apenas em ações destinadas aos beneficiários de uma determinada organização, mas

---

<sup>94</sup> SHIMP, Terence A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 45.



também a apoiadores, imprensa, governos, comunidade etc., visando a geração de diversos tipos de resposta — como adesão à causa, doação de recursos, trabalho voluntário, aprovação de leis etc. Estamos, dessa forma, propondo a utilização de um novo conceito: o de “comunicação integrada de marketing social”, no qual a participação dos públicos ao longo de todo o processo tem especial relevância.

#### 2.8.4.1 - Construção de marca e posicionamento

Ainda no que se refere à variável promoção, não podemos deixar de considerar que qualquer ação de comunicação terá mais chances de sucesso se a organização, projeto ou produto a ser lançado contar com um nome adequado e uma marca forte.

Os autores Al Ries e Jack Trout<sup>95</sup>, afirmam que “na era do posicionamento, a decisão de marketing mais importante que você pode tomar é a respeito do nome do produto.”

Observando o universo do Terceiro Setor, percebemos que alguns fundadores de ONGs caem na armadilha de criar nomes pouco significativos ou de dar seus próprios nomes à organização, o que só é aconselhável no caso de pessoas muito famosas e bem conceituadas, cujo reconhecimento é capaz de agregar valor para a mesma.

É imediata a suposição de que o Instituto Ayrton Senna certamente beneficia-se da imagem daquele que o inspirou. No caso de uma organização criada por uma pessoa desconhecida, no entanto, seria mais recomendável optar por um nome de fácil

---

<sup>95</sup> RIES, Al & TROUT, Jack. *Posicionamento. A batalha por sua mente*. São Paulo: Editora Makron Books, 2002. p. 83.

compreensão, que fosse capaz de refletir a missão a que ela se destina. Dois bons exemplos:

- **Crioula** - ONG que defende os direitos das mulheres negras.
- **Doutores da Alegria** - ONG formada por um grupo de atores e palhaços que leva diversão às crianças internadas em hospitais.

Um nome de fácil memorização e associação direta com a causa defendida facilita o entendimento da mensagem da organização e a conquista de um lugar na mente do público ou, como os profissionais de marketing costumam dizer, a conquista de *share of mind*.

Escolhido o nome, deve-se partir para a elaboração da logomarca, ou seja, sua representação gráfica, que deverá ser utilizada em todas as peças de comunicação da ONG. No entanto, um bom nome e uma logomarca bem desenhada, por si só, não são suficientes. Em um sentido mais amplo, a marca é a soma de uma série de fatores tangíveis e intangíveis que compõem a “identidade da organização”. Ela é construída, basicamente, pela escolha de uma linha de atuação (missão) relevante e bem definida, pelo uso criativo das ferramentas de marketing e comunicação e, sobretudo, por uma gestão pautada na ética e na eficiência.

A questão do posicionamento, anteriormente citada, tem grande importância para o fortalecimento da marca. Não basta a organização afirmar que sua missão é a de “garantir o desenvolvimento de crianças de 7 a 12 anos, através da cultura”. Talvez, muitas outras ONGs também digam o mesmo.

O segredo de um posicionamento eficiente está em encontrar algo relacionado à causa que seja realmente relevante para o público, assumindo-se esta característica como diferencial. Ou seja, se a organização detecta que a utilização de vários tipos de abordagens culturais constitui aquilo que a sociedade considera mais importante em seu trabalho, ela pode posicionar-se como a “ONG que faz o mais abrangente trabalho de inclusão por intermédio das artes”. Logicamente, isso só será recomendável se ela puder, de fato, cumprir os requisitos para encaixar-se nesta descrição. Mas se, ao contrário, a organização for reconhecida por seu trabalho teatral com crianças, será mais interessante posicionar-se como “especialista em teatro infantil” do que dizer genericamente que trabalha com “crianças e cultura. Ou seja, é importante identificar claramente o lugar que se pode vir a ocupar na mente das pessoas, pois, como ressaltam Ries e Trout<sup>96</sup>, “o posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial”.

Ainda segundo os autores, nós vivemos em uma sociedade com excesso de informação. Sendo assim, a mente das pessoas faz naturalmente uma espécie de triagem, aceitando apenas aquilo que se encaixa em um conhecimento ou experiência anterior. Logo, deve-se identificar a competência da organização que tem mais chances de ser absorvida, centrando-se nesta característica.

---

<sup>96</sup> RIES, Al & TROUT, Jack. *Posicionamento. A batalha por sua mente*. São Paulo: Editora Makron Books, 2002. p. 2.

Definido o posicionamento, é preciso investir no processo permanente de construção da marca, ou seja, fazer com que cada detalhe, cada ação, cada iniciativa da organização colabore para torná-la conhecida e respeitada pelos diversos públicos visados. Nesta fase, as organizações costumam buscar parcerias com agências de propaganda.

Embora tais parcerias sejam muito necessárias, o relacionamento entre ONGs e agências pode ser permeado por conflitos, devido a limitações de ambas as partes. As ONGs, por um lado, não costumam contar com profissionais que entendam a linguagem publicitária. As agências, por sua vez, tendem a desconsiderar que as questões sociais envolvem aspectos delicados, encarando as campanhas das ONGs como meras oportunidades de criar anúncios ousados para concorrer a prêmios. Tal fato costuma ocasionar ao uso de conceitos baseados em estereótipos, ironias e outros artifícios criativos que, embora comuns na linguagem da propaganda, podem causar sérios problemas quando o “produto” é uma causa social.

Esta postura pouco comprometida de algumas agências vem sendo criticada pelos próprios publicitários. Em artigo publicado na revista *Conexão Social* nº. 11, o publicitário Carlos Abbud, Gerente Geral da McCann Ericson — uma multinacional da propaganda com forte atuação no Brasil — declarou<sup>97</sup>:

[...] sou muito crítico com as agências que abraçam causas do Terceiro Setor mais preocupadas em ganhar prêmios com suas idéias criativas do que com o “Lucro Social” a ser gerado por sua comunicação. Em seus

---

<sup>97</sup> Abbud, Carlos. “A responsabilidade social e as agências de propaganda”. In: *Revista Conexão Social*, Ano IV, no. 11. Porto Alegre: Ed. Conexão, jun./ jul., 2003. p. 34.

repentes criativos, esquecem-se de que para uma causa ser lembrada, seu posicionamento tem que ser mantido sempre, que ela tem que dizer claramente o que a causa faz em prol daquilo a que ela se propõe, sem pieguices ou exageros. Esquecem que uma comunicação social tem que evitar denúncias, evitar chantagens emocionais e, se decidir chocar, fazê-lo com dignidade.

Sendo assim, é fundamental que as ONGs contem com profissionais capazes de avaliar criticamente o material criado pelas agências, garantindo a pertinência de suas campanhas publicitárias e protegendo sua marca. Devemos ressaltar, no entanto, que o gerenciamento de uma marca não se resume a isto. Tudo que envolve uma organização colabora para fortalecer ou enfraquecer a sua imagem. Mesmo um pequeno deslize na forma de lidar com um fornecedor, com um funcionário ou com um candidato a emprego pode causar um impacto negativo, refletindo-se em sua reputação.

#### 2.8.5 - A variável pessoas (ou públicos)

Esta é a primeira das três variáveis importadas do marketing de serviços que propomos incorporar ao composto de marketing social. No artigo “O Marketing de Serviços”<sup>98</sup>, Adrian Palmer destaca que, ao contrário dos produtos, nos quais a produção e o consumo podem ocorrer em momentos absolutamente distintos, os serviços caracterizam-se pela simultaneidade destes dois processos. Sendo assim, a variável pessoas assume importância significativa:

---

<sup>98</sup> PALMER, Adrian. “O marketing de serviços”. In: BAKER, Michel J. (org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 431.

Pessoas são o elemento vital do *mix* de marketing para grande parte dos serviços. Pode até ser uma trivialidade afirmar que, no caso de algumas empresas, os empregados são a empresa – se eles forem embora, a organização fica com pouquíssimos ativos com os quais possa procurar ganhar vantagem competitiva no atendimento das necessidades dos clientes.

Pode-se afirmar que, no caso das ONGs, este fator deveria ter atenção preferencial, já que, em geral, a qualidade da prestação dos serviços destas organizações está diretamente vinculada ao estabelecimento de relações de confiança entre seus funcionários e os diversos outros públicos — como beneficiários, financiadores, imprensa, políticos etc.

Devido à escassez de recursos ou a uma visão limitada de seus gestores — que procuram garantir a fidelidade dos funcionários apelando para seu compromisso com a causa, em detrimento da relação profissional — algumas ONGs têm dificuldades para evitar a rotatividade das equipes. Salários inferiores, inexistência de benefícios como plano de saúde, ou mesmo a contratação de funcionários pelo sistema de cooperativa — visando escapar dos altos impostos trabalhistas, determinados pelo modelo formal de contratação da Confederação das Leis Trabalhistas (CLT) — são fatores que contribuem para a rotatividade dos funcionários mais qualificados das ONGs. Tal situação pode ocasionar sérios danos tanto ao trabalho em si, quanto à credibilidade do mesmo.

Não se pode desconsiderar que se, por um lado, a relevância de uma causa é, de fato, capaz de gerar um alto nível de envolvimento da equipe, em uma relação profissional de longa duração a ausência de perspectivas de melhoria salarial e de outros benefícios costuma originar frustração. Tal quadro pode agravar-se em organizações nas quais a valorização de padrões de eficiência baseados em modelos oriundos do Mercado contrasta com baixos salários e com a insuficiente valorização da equipe. Gera-se, então, uma espécie de “crise de identidade” — uma vez que a organização se comporta como empresa ao exigir resultados, e como ONG ao gerenciar os funcionários.

A insatisfação da equipe pode intensificar-se caso os resultados alcançados no cumprimento da missão fiquem aquém do esperado, fazendo com que os funcionários “coloquem na balança” a intensidade do envolvimento que lhes é requerido, o volume de recursos movimentado e as limitações do impacto social obtido.

Com relação à participação de voluntários, seu grau de comprometimento pode ser considerado bastante oscilante, o que leva algumas ONGs a prescindirem deste tipo de colaboração.

Uma organização que padece com a descontinuidade de padrões e que não consegue estabelecer uma estreita relação de confiança com seus diversos públicos — devido à alta rotatividade de pessoas — provavelmente enfrentará problemas de qualidade e de imagem.

Ainda usando como referência o marketing de serviços, vale lembrar que Adrian Palmer chama a atenção para o fato de que, em alguns casos, o consumo do serviço requer um

envolvimento extremamente ativo do consumidor, exigindo que ele atue como uma espécie de co-produtor. Se levarmos em conta que a gestão participativa deveria ser um dos objetivos centrais das ONGs, este fator ganha especial relevância, uma vez que se espera que os beneficiários das organizações possam influir e participar ativamente da construção dos processos que envolvem a fruição do serviço. Tomando como exemplo uma ONG que atue na área de educação, podemos dizer que a participação ativa de um aluno na sala de aula influenciará diretamente o processo de aprendizado. Sendo assim, a preocupação com os interesses, a participação e a satisfação dos beneficiários mostra-se fundamental.

Outra importante questão mencionada por Palmer diz respeito ao fato de que, em alguns casos, os benefícios que um indivíduo recebe durante o processo de aquisição ou fruição do serviço podem ser afetados pela atuação de outros usuários do mesmo serviço. Por exemplo: um aluno indisciplinado poderá prejudicar o aproveitamento de toda a sua turma.

#### 2.8.6 - A variável processos

A segunda variável importada do marketing de serviços trata da importância de se realizar o mapeamento de todas as funções envolvidas na execução do serviço e de se entender claramente a forma como estas funções relacionam-se umas com as outras. Segundo Palmer, “quando processos de produção de serviços são complexos e envolvem vários encontros de serviços, é importante que uma organização tenha uma visão holística do modo como os elementos do serviço se relacionam uns com os outros”<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> PALMER, Adrian. “O marketing de serviços”. In: BAKER, Michel J. (org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 432.



Além disso, o autor ressalta também a necessidade de se identificar o nível de variação — em relação a um padrão estabelecido — tolerável sem que se afete a percepção de qualidade do cliente.

Levando-se em conta a realidade das ONGs — em muitos casos trabalhando em ambientes adversos, com poucos recursos e com pessoal mal remunerado ou voluntário — a preocupação com o estabelecimento de processos e com a manutenção de um patamar mínimo de qualidade é fundamental para que se possa garantir um atendimento adequado aos beneficiários e a credibilidade do trabalho perante a sociedade.

Nos deparamos, aqui, com um dilema que aflige muitas destas organizações: como lidar com um projeto que não vem atingindo níveis ideais de qualidade, sabendo que sua extinção e a falta de alternativas deixará os beneficiários privados de qualquer atendimento? Por outro lado, como insistir em um projeto inconsistente, que pode comprometer a imagem da organização, inviabilizando suas iniciativas bem sucedidas?

Certamente, não há respostas prontas. É importante lembrar que o sucesso de uma iniciativa depende de diversos fatores, alguns controláveis, outros não. Os controláveis — como as variáveis de marketing analisadas neste trabalho — devem ser gerenciados em conjunto, visando aumentar as chances de sucesso. Por sua vez, questões relacionadas ao cenário econômico, político etc. costumam causar impactos importantes e que, em geral, não têm como ser evitados. De qualquer modo, cada caso deve ser cuidadosamente avaliado antes que se venha a decidir pela interrupção definitiva de um projeto.

### 2.8.7 - A variável percepção (evidência física)

Por último, vamos tratar da transposição da variável evidência física (*Physical Evidence*), que propomos chamar “percepção”. Segundo Palmer, um dos elementos que dificultam a adesão do público a um determinado serviço é o fato de que o cliente não tenha como avaliar sua qualidade antes que ele seja prestado. O autor afirma<sup>100</sup>:

A natureza intangível de um serviço significa que clientes potenciais não podem julgar o serviço antes de ele ser consumido, alimentando o risco inerente a uma decisão de compra. Portanto um elemento importante do planejamento de marketing é reduzir esse nível de risco oferecendo evidência tangível da entrega prometida do serviço.

Estas evidências podem abranger desde a aparência do pessoal envolvido na prestação do serviço, até a exibição de fotos, depoimentos de outros clientes, ambiente (decoração, cor, aroma, som, limpeza etc.), explicitação do método de produção etc.

Em uma ONG, pode-se dizer que tornar tangível a qualidade do serviço oferecido é uma necessidade permanente, tanto no que diz respeito à conquista de financiadores, quanto à capacidade de envolver os beneficiários. Por exemplo: uma organização que ofereça oficinas de música para jovens em situação de risco terá mais facilidade para atrair futuros alunos e convencer possíveis parceiros da qualidade do serviço prestado, fazendo com que eles participem de uma aula, assistam a um show montado pelos alunos atuais e tenham acesso a dados que comprovem as mudanças ocorridas em suas vidas. Assim,

---

<sup>100</sup> PALMER, Adrian. “O marketing de serviços”. In: BAKER, Michel J. (org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 433.

fica claro que, em um projeto social, a variável relacionada à “tangibilidade” ou “percepção” abrange não só a demonstração dos diferenciais do serviço, mas também a comprovação (qualitativa e quantitativa) de resultados — por meio da apresentação de casos concretos, por exemplo.

#### 2.8.8 Resumindo o marketing mix social

Agora que já analisamos as principais limitações do composto de marketing social proposto por Kotler & Roberto e que sugerimos sua adaptação e ampliação — agregando três novas variáveis inspiradas no marketing de serviços — cabe resumirmos estas informações, propondo um “composto de marketing social” capaz de acomodar as ações já observadas no universo das ONGs brasileiras.

Mais do que buscar palavras que se encaixem nos P’s, procuraremos resumir que tipo de decisão está englobada em cada uma das variáveis, quando se fala em gestão social:

- 1) **produto** (ou projeto) = questões relacionadas à definição da causa, à formatação e viabilidade dos projetos; à definição de propostas de patrocínio e financiamento; ao planejamento dos serviços a serem oferecidos aos beneficiários; à comprovação de resultados; à definição de campanhas sociais; à análise do público beneficiário; ao lançamento de produtos e serviços como artesanato, livros, shows, cursos etc., voltados para diversos tipos de clientes etc.
- 2) **preço** = decisões ligadas à definição de orçamentos de projetos e aos recursos a serem captados; à determinação de preços para produtos e serviços oriundos de

projetos de geração de renda; à determinação de cotas para doadores; à contrapartida a ser dada pelos beneficiários para participarem do projeto etc.

- 3) **praça, distribuição ou acessibilidade** = tudo que diz respeito à localização dos projetos e de informações sobre estes; à distribuição de produtos, canais de vendas e de captação de recursos (*on line* ou *off line*) etc.
- 4) **promoção** = ações de comunicação integrada que visem a construção e o gerenciamento da marca, a divulgação da causa, dos projetos e de campanhas de captação de recursos, utilizando as técnicas de publicidade e propaganda, marketing direto, endomarketing, relações públicas, promoção de eventos, web marketing etc.
- 5) **pessoas ou públicos** = tudo aquilo que se refere aos diversos públicos da organização: como capacitação e diversidade da equipe; nível de satisfação e de inclusão social dos que prestam e dos que se beneficiam dos serviços; fidelização de parceiros; programas de relacionamento etc.
- 6) **processos** = metodologia utilizada na prestação do serviço; métodos de replicação; indicadores e instrumentos de acompanhamento e avaliação etc.
- 7) **percepção** (evidência física) = tudo que ajuda a tornar tangíveis as características e o diferencial do trabalho realizado: visitas; experimentações; identidade visual; depoimentos de beneficiários; comprovação de resultados (qualitativa e quantitativa); casos exemplares etc.

Analisando o quadro acima, podemos perceber que algumas destas ações têm seu foco mais voltado para o público beneficiário, outras para os doadores ou apoiadores etc. Preferimos, no entanto, não cair na tentação de separá-las com base nestes grupos, pois a grande variedade das ONGs nos impede de adotar uma definição estanque. Por exemplo: se, para alguns tipos de organização, a venda de produtos é uma ação voltada exclusivamente aos apoiadores — não se cogitando, nem de longe, a idéia de vender o que quer que seja aos beneficiários — para outras, tal prática é absolutamente corriqueira, como no caso de museus e hospitais, por exemplo.

Além disso, uma vez que tanto o marketing quanto a própria realidade das ONGs são altamente dinâmicos, muito rapidamente podem surgir novas maneiras de se trabalhar com estas variáveis, atingindo cada um dos públicos de formas impensadas até o presente momento.

Ao elaborarmos esta proposta para um novo modelo de composto de marketing social, nos deparamos com a possibilidade de inclusão de mais um “P” — referente ao conceito de participação — no conjunto das demais variáveis. Concluímos, contudo, que, dada a sua importância, ela não poderia ver-se limitada a tal condição. Afinal, ao passo que cada variável de marketing pode ser mais ou menos enfatizada, de acordo com o trabalho a ser desenvolvido, a participação deve ser uma constante ao longo do desenvolvimento de qualquer projeto social e da gestão da própria organização.

## **2.9. - Ética e marketing social**

Ao concluirmos este capítulo, vale lembrar que a palavra marketing ainda é tida por muitos como sinônimo de ações comerciais nas quais a ética dá lugar à perseguição do lucro — ainda que para obtê-lo seja preciso enganar o consumidor e até mesmo levá-lo a adquirir o que não precisa.

Embora esta postura oportunista possa, de fato, ser encontrada em muitas iniciativas empresariais – e até mesmo em ONGs – é importante termos em mente que trata-se de uma distorção, a qual deveríamos chamar anti-marketing. Afinal, o objetivo do marketing é buscar satisfazer necessidades reais (objetivas ou subjetivas) do consumidor, dentro dos limites éticos estabelecidos por uma dada sociedade. Só assim, uma empresa ou qualquer outra organização poderá garantir sua sobrevivência ao longo do tempo.

Contudo, podemos questionar se estas necessidades, em si mesmas, são realmente baseadas em uma postura ética. E, também, se são éticos os produtos desenvolvidos para satisfazê-las. Por exemplo: será ético alguém fumar, mesmo sabendo que está comprometendo sua saúde e a daqueles que vivem à sua volta? Isto nos levaria também a questionar as leis que permitem a comercialização dos cigarros e, finalmente, a indagar se os governos que a aceitam, visando os impostos a receber, seriam, por sua vez, éticos. Diante disto, vemos que esta questão extrapola o âmbito do marketing, que acaba por assumir a função que realmente lhe cabe: a de instrumento de gestão que pode ser utilizado em prol de causas positivas ou negativas, mais ou menos éticas, conforme a sociedade na qual esteja inserido.

Hitler utilizou-se de técnicas de propaganda (uma das ferramentas do marketing) para “vender” a causa da pureza racial a uma sociedade que ansiava por “superioridade”. Ele

não teria chegado tão longe em seu delírio se esta “necessidade” não estivesse latente em boa parte do povo alemão. No entanto, toda a sua estratégia ruiu por sustentar-se sobre bases contrárias à “ética mundial”.

Quando o assunto é marketing social, a discussão relativa às questões éticas ganha enorme destaque. Porém, antes de indagarmos se as ações de marketing social planejadas são éticas em si mesmas, caberia indagarmos se a causa que pretendemos promover — utilizando-nos, para tanto, do marketing — seria ou não eticamente aceitável na sociedade em que vivemos.

ONGs e algumas outras instituições costumam utilizar o marketing social para promover campanhas anti-tabaco, em favor do sexo seguro, em prol ou contra o aborto, pela preservação do meio ambiente etc. Em geral, acredita-se que combater a gravidez precoce entre adolescentes, por exemplo — incentivando o uso de preservativos e contraceptivos — é uma causa nobre e ética. Mas será que uma campanha de marketing social incentivando o sexo seguro entre jovens será bem recebida em uma comunidade cuja religião proíba rigorosamente o sexo antes do casamento?

Podemos argumentar que ignorar o fato de que os adolescentes fazem sexo e desistir da campanha — deixando que as jovens engravidem ou contraiam o vírus da AIDS — seria muito pior. Mas a pergunta que se impõe é a seguinte: quem julga o que é melhor ou pior? Ou seja, essa questão não se limita a uma discussão isolada para saber se a campanha de marketing é, em si, ética ou não. Ela tem que incluir um questionamento sobre o direito que temos de intervir em uma determinada comunidade, os motivos que nos levam a propor tal intervenção e qual a melhor maneira de realizá-la.

Outro ponto polêmico no universo das ONGs diz respeito às parcerias com empresas. Seria ético uma ONG que atua com crianças e adolescentes receber dinheiro de uma empresa de cigarros ou bebidas alcoólicas para viabilizar seus projetos? A maioria diria que não. E se esses projetos representassem a diferença entre a vida e a morte para os beneficiários, no caso, os famintos de uma aldeia africana? Alguns mudariam de idéia. Mas, e se descobríssemos que a real intenção da empresa financiadora era a de conquistar a parcela do mercado africano que pode comprar cigarros, qual seria a resposta?

Não há fórmulas prontas. O marketing (social ou comercial) é um instrumento de gestão. Podemos afirmar que ético ou não-ético é o uso que dele fazemos na sociedade, de acordo com o momento histórico em que vivemos. Por isso, cada caso precisa ser cuidadosamente avaliado – preferencialmente com a participação de todos os envolvidos.

Também merecem atenção as questões relativas à “forma” das mensagens a serem transmitidas. Deve-se ter em mente que, por mais que a informação seja relevante, a maneira de passá-la adiante pode chocar ou mesmo ofender o público a que ela se destina — ou ainda outros públicos periféricos que serão atingidos, a despeito de nossa intenção original. Por exemplo, ao fazer uma campanha anti-tabagista com o lema “Quem pensa, não fuma”, uma ONG poderia melindrar tanto aqueles que estavam propensos a parar de fumar, quanto os demais fumantes — além dos familiares destas pessoas, que podem não gostar de ver seus parentes referidos desta maneira.



No artigo “A ética e o promotor de Marketing Social”, William A. Smith cita um exemplo que ilustra a complexidade desta questão<sup>101</sup>:

Uma tática discutível (ou quem sabe isenta de ética), usada por uma organização especializada em marketing social, poderia ser aceitável do ponto de vista ético se utilizada por alguma outra organização. Por exemplo, se uma organização afro-americana utiliza a palavra “preto” em uma campanha publicitária destinada ao público afro-americano, seria uma prerrogativa ética própria? Agora, se uma organização branca usasse a mesma palavra, a maioria das pessoas a julgaria moralmente ofensiva. Assim, como interagem a moral e a ética? Qual é a diferença entre um ato moralmente ofensivo e um ato politicamente incorreto?

Para finalizar, cabe ressaltar que o profissional de marketing social tem o dever de utilizar as informações obtidas em pesquisas, de determinar os valores dos projetos, de formatar a comunicação, enfim, de fazer uso das diversas técnicas de marketing, de forma ética e responsável. Mas esta obrigação também cabe (ou deveria caber) ao profissional de marketing comercial, conforme preconiza o Código de Ética dos Profissionais de Marketing<sup>102</sup>, definido pela Associação Brasileira de Marketing e Negócios.

## **2.10 Relação entre gestão social, marketing social e comunicação em ONGs**

---

<sup>101</sup> SMITH, William A. “A ética e o promotor de Marketing Social”. In: ANDREASEN, Alan R. *Marketing social change*. São Francisco: Jossey-Bass, 1995. p. 16.

<sup>102</sup> O texto está disponível na página da ABMN: <http://www.abmn.com.br/codigo/profissionais.asp>

Como vimos anteriormente, a adoção de técnicas de marketing e comunicação nas ONGs é resultado da necessidade de se aperfeiçoar a gestão destas organizações. Embora esta seja uma preocupação legítima, não podemos deixar de considerar que este aprimoramento não deve se pautar em padrões impróprios ao ambiente social.

Esta questão ganha destaque se considerarmos que, para alguns autores, tanto o crescimento do terceiro setor, quanto seu desejo de “profissionalização”, inspirado no pensamento único, são partes integrantes da estratégia do Estado neoliberal. Vejamos o que nos diz Carlos Montaña<sup>103</sup>:

O crescimento do chamado “terceiro setor” não constitui um fenômeno isolado, nem é compensação do afastamento estatal das respostas às seqüelas da “questão social”. Ele é um fenômeno integrado, complementar, parte do mesmo projeto neoliberal que, por um lado, reduz o papel do Estado na intervenção social, redirecionando sua modalidade de ação (agora, contrariamente ao que reza a Constituição de 1988, precário, focalizado e desconcentrado), que, por outro lado, cria uma demanda lucrativa para os serviços privados e que, finalmente, estimula a ação voluntária e filantrópica de um “terceiro setor” dócil e supostamente substitutivo da ação estatal.

---

<sup>103</sup> MONTAÑA, Carlos. *Terceiro setor e a questão social. Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Editora Cortez, 2002. pp. 47-48.

No texto abaixo, citado parcialmente na página 15 desta dissertação, Tenório<sup>104</sup> também nos ajuda a entender este processo:

O primeiro setor, na sua ânsia de atender aos cânones do Estado-mínimo, procura comprometer a solução das deficiências sociais às organizações públicas sem fins lucrativos. O segundo setor, na sua estratégia de promoção social, cria organizações assistenciais à semelhança daquelas do terceiro setor, mas assentadas em uma base mercantil, sob o pensamento único – superando a polis.

[...] Nos nossos estudos, ainda que preliminares, podemos observar que a procura de “profissionalização” do setor tem, na realidade, objetivado mais a busca de estratégias de sobrevivência organizacional e/ ou de grupos, do que tornar mais efetiva as suas ações enquanto agentes sociais da sociedade. Por outro lado, os profissionais desempregados e/ ou aposentados dos primeiro e segundo setores, procurando sobreviver na sociedade de risco dos dias atuais, levam suas tecnologias gerenciais de orientação estratégica para os espaços destinados à orientação dialógica.

Reforçando este aspecto, a pesquisadora Maria Luiza Martins Mendonça analisa da seguinte forma o impacto dos novos padrões impostos às ONGs:<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> TENÓRIO, Fernando G. “Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado”. In: *Tem razão a administração?* Ijuí - RS: Editora Unijuí, 2002, p. 160.

<sup>105</sup> MENDONÇA, Maria Luiza Martins. “Processos comunicativos e subjetividade: desafios para o terceiro setor”. Disponível na página do Centro Brasileiro de Estudos Latino-Americanos: <http://www.cebela.org.br/imagens/Materia/2004-3%20049-064%20maria%20luiza%20martins.pdf>

Para dar conta das novas exigências de financiamento e da nova concepção do papel das ONGs nas sociedades, estão sendo adotadas estratégias de gestão e de aperfeiçoamento das técnicas administrativas que incorporam a cultura e a lógica empresarial e, nesse sentido, a utilização do instrumental do marketing vem se mostrando como grande solução para as questões de arrecadação e gerenciamento de recursos.

Ao serem forçadas a se adaptar às novas exigências das principais fontes de financiamento, essas organizações tiveram também de redirecionar sua atenção em busca de alcançar os padrões de eficiência requeridos e o reconhecimento necessário para a sua legitimação social e, sobretudo, para facilitar a obtenção de recursos.

Em consequência, as organizações do terceiro setor começam a atuar de forma mais emergencial, mais voltadas para a prestação de serviços, para facilitar o acesso de setores específicos da população a certos tipos de bens. Planejam obter resultados que possam ser medidos e quantificados, e se colocam, portanto, mais próximas de um novo tipo de assistencialismo do que da possibilidade de pensar as camadas mais pobres da população, a partir de suas próprias potencialidades.

Esse pragmatismo da atuação, que parece se acentuar atualmente, dificulta uma maior politização das organizações e muitas delas chegam mesmo a, deliberadamente, manter-se afastadas de maiores compromissos ideológicos, em especial à esquerda do espectro político. Com isso, perdem

o debate e a consolidação de discursos comprometidos com os direitos sociais e com a cidadania.

Chama a atenção neste texto, o trecho em que autora denomina “novo tipo de assistencialismo”, as ações realizadas com base nesta perspectiva focada na eficiência econômico-financeira, deixando de lado a participação e a ação política. Talvez possamos classificar este modelo como “assistencialismo de resultados”, no qual a eficiência dos projetos é medida pelo número de pessoas “atendidas” e pelo custo-benefício deste atendimento, e não pelo desenvolvimento da capacidade de os beneficiários interferirem no ambiente que os cerca.

É compreensível que os gestores das ONGs – muitas vezes oriundos das camadas economicamente mais favorecidas –deixem-se seduzir por este modelo. Afinal, suas educação e carreira foram, em geral, construídas com base nesta linha de pensamento e da mesma forma se dá o julgamento que grande parte da sociedade (imprensa, parceiros etc.) faz de seu desempenho. Porém, isto não diminui a gravidade do equívoco.

Quando dirigimos o foco da discussão para o marketing e para a comunicação, fica claro que as técnicas não deveriam ser utilizadas de forma a reproduzir o modelo adotado no ambiente corporativo — geralmente voltado para a construção da imagem institucional ou de marcas. Para que se possa contribuir efetivamente para a transformação social, é necessário que o marketing e a comunicação sejam utilizados como instrumentos de emancipação.

Infelizmente, parece que as ONGs vêm negligenciando a busca de novos caminhos, preferindo disputar espaço na mídia convencional. Como afirmou o pesquisador Adilson Cabral<sup>106</sup>:

[...] as ONGs não foram capazes de instrumentalizar um circuito alternativo e massivo de circulação de informações que pudesse socializar para a sociedade em geral os assuntos que abordam, privilegiando, ao contrário, uma ação articulada com a mídia em sua estrutura atual, na expectativa de conquistar resultados de grande impacto.

Para se definir estratégias de comunicação realmente adequadas à gestão social, é necessária a articulação com outras organizações, fortalecendo as comunidades e ampliando as possibilidades dos beneficiários tornarem-se produtores de conteúdo que expresse sua cultura, anseios, descobertas e conquistas. A geração deste tipo de impacto contribuiria para diminuir a dependência da mídia tradicional, garantindo um outro tipo de visibilidade para a organização. Mas este cenário ainda parece um tanto distante. Em artigo sobre as práticas comunicativas de três organizações de Minas Gerais, produzido por Maria Luiza Martins de Mendonça e Gardene Leão de Castro<sup>107</sup>, encontramos a seguinte reflexão:

---

<sup>106</sup> CABRAL, Adilson. "Rompendo fronteiras: a comunicação das ONGs no Brasil". Citado em CABRAL, Adilson. "5 anos rompendo fronteiras: a comunicação das ONGs no Brasil". *Revista Científica Digital Pensamento Comunicacional Latino Americano* - Ano 2 - Volum e 2 - número 4: julho/ agosto/ setembro, 2001. Disponível em: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista8/forum%208-3.htm>

<sup>107</sup> CASTRO, Gardene Leão & MENDONÇA, Maria Luiza Martins de. *Comunicação no terceiro setor: tendências e desafios*. Trabalho apresentado no XXVI Congresso anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte - MG, 2003. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/4933/1/NP12CASTRO.pdf>

Mesmo quando a intenção de contestar a hierarquia social, econômica e cultural se manifesta, as organizações muitas vezes, por miopia ou por dissimulação, reproduzem a lógica do sistema, do mercado, do capital, que tentam “enquadrar” o mundo segundo a visão hegemônica. Por um lado, essa atuação convencional pode ser consequência direta das relações que têm de manter com os agentes financiadores, muitos deles organismos identificados com a ordem global hegemônica como, por exemplo, o Banco Mundial.

Por outro, ainda que os compromissos estabelecidos e as intenções explicitadas nos documentos formais sejam compatíveis com a rearticulação da sociedade civil em torno de mais respeito pelas diferenças e menos complacência com as desigualdades, a distância entre “intenção e gesto” ainda é enorme. Resta saber se por convivência ou por desconhecimento dos mecanismos sutis de reprodução da ordem.

Como Mendonça enfatiza em outro artigo<sup>108</sup>:

[...] as formas como os movimentos sociais, as organizações civis do chamado Terceiro Setor que se ocupam com a ampliação de direitos e com a extensão da cidadania, encaram os processos comunicativos tornam-se mais e mais relevantes à medida que se compreende a sua contribuição para a construção subjetiva, para a criação de uma “cultura de emancipação”<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> MENDONÇA, Maria Luiza Martins de. “Processos comunicativos e subjetividade: desafios para o terceiro setor”. Publicado na página do Centro Brasileiro de Estudos Latino-Americanos:

<http://www.cebela.org.br/imagens/Materia/2004-3%20049-064%20maria%20luiza%20martins.pdf> (p. 52).

<sup>109</sup> Segundo nota da autora, “o termo cultura de emancipação refere-se à ‘possibilidade de uma coletividade construir significados sociais emancipatórios que se expressem através de projetos capazes de ativar uma memória, de criação de significados, de modos de vida, estratégias alternativas, incorporações e ressignificação de matrizes discursivas que são sempre assumidos por sujeitos”. Idem, *ibidem*.

Esta nova cultura só pode ser construída por meio de práticas de sujeitos que rompam, em primeiro lugar, com a “cultura do silêncio”, expressão que Paulo Freire utilizou para designar não o silêncio propriamente, mas o destino de sempre “seguir as prescrições daqueles que falam e impõem sua voz”<sup>110</sup>.

Feitas estas considerações, passemos ao caso analisado neste trabalho.

---

<sup>110</sup> FREIRE, Paulo. *Conscientização: teoria e prática da libertação*. São Paulo: Moraes, 1980. p. 62.



### **3 – CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO DE UMA ONG DE FORMA PARTICIPATIVA**

#### **3.1. – Breve histórico da organização e de sua comunicação**

A organização analisada neste trabalho foi criada em meados da década de 1990, época marcada pelo crescimento acelerado do número de ONGs no Brasil. A intenção inicial de seu fundador era a de desenvolver um projeto que viabilizasse a troca de informações entre jovens oriundos de diversas camadas sociais. Após algumas tentativas iniciais, no entanto, ficou patente a impossibilidade de contar com a participação dos jovens de baixa renda, público este que, até aquele momento, não tinha acesso à tecnologia da informação.

O idealizador do projeto resolveu, então, reunir um grupo de voluntários que arrecadou alguns computadores usados e deu início a uma pequena escola de informática, com aulas gratuitas, em uma comunidade de baixa renda localizada na cidade do Rio de Janeiro.

A real necessidade de domínio da linguagem da informática, aliada ao fascínio das populações pobres pela tecnologia, geraram uma demanda enorme e imediata pela criação de novas escolas e atraíram a atenção de outros apoiadores. Tal situação implicou o rápido crescimento da organização, que hoje conta com 38 representações regionais no Brasil e no exterior, além de centenas de escolas — criadas em parceria com associações comunitárias, órgãos governamentais e empresas — destinadas ao ensino da informática e ao fomento da cidadania.

Desde o início de sua trajetória, a organização sempre teve a mídia como aliada, tanto no Brasil, quanto em outros países. Pode-se deduzir que o interesse dos veículos de comunicação por tal iniciativa tenha surgido tanto em função de sua relevância, quanto de seu pioneirismo, já que, na ocasião em que a ONG foi criada, a causa que defendia ainda não tinha destaque na maior parte do planeta.

Outro ponto a ser destacado é que a juventude do fundador da organização — exaltado como um exemplo de jovem empreendedor do Terceiro Mundo — colaborava para aumentar o apelo da mensagem veiculada, inicialmente bastante centrada em sua figura. Tal tendência personalista gerou, no entanto, críticas de integrantes da própria organização e de diversas outras ONGs.

Atenta à importância da visibilidade, a organização sempre procurou promover visitas de autoridades às suas escolas e contar com a participação de artistas nos eventos que realizava.

Outras oportunidades surgiam em consequência do próprio desdobramento dos projetos realizados, como a exportação de seu modelo de gestão para outros países; a criação de escolas em unidades penitenciárias, instituições para portadores de distúrbios psiquiátricos e necessidades especiais, aldeias indígenas etc. Cada uma destas iniciativas era trabalhada como uma possibilidade de geração de notícia, sendo amplamente divulgada.

Em 2001, a organização realizou uma de suas maiores ações de mobilização, instalando computadores em locais públicos, na cidade do Rio de Janeiro e em outros 18 pontos do país. A proposta era a de disponibilizar, por um dia, acesso gratuito à Internet para os transeuntes, divulgando a causa e ajudando a fortalecer a marca da organização. Desde então, tal iniciativa tornou-se um evento fixo na programação anual da ONG — e presume-se que a iniciativa tenha influenciado a inclusão da data nos calendários oficiais das administrações de várias cidades brasileiras.

O aperfeiçoamento do modelo de gestão da organização — definido como “franquia social”, e baseado na criação de unidades regionais semi-independentes que dão suporte a escolas de informática implantadas por instituições de base comunitária — também gerava grande interesse por parte do meio acadêmico. As empresas, por sua vez, sentiam-se naturalmente atraídas por uma organização não-governamental cuja linguagem se aproximava da utilizada no universo corporativo. Tal fato parecia indicar que a ONG estava pautada em um modelo que fugia à tradicional abordagem assistencialista adotada pelas chamadas “associações de caridade”, o que era percebido como sinal de profissionalismo.

Este modelo de franquia social não-lucrativa estabelece que a unidade central da organização define as principais diretrizes a serem seguidas na sua replicação por grupos regionalmente formados. Ela orienta e acompanha as unidades criadas, capta recursos nacional e internacionalmente, atualiza a metodologia adotada nas escolas, sendo responsável, ainda, por validar e estimular o intercâmbio das práticas mais eficientes entre todos os pontos de sua rede.

As unidades regionais, por sua vez, são responsáveis por aplicar o modelo definido e captar recursos localmente — além da capacitação dos educadores e do acompanhamento do trabalho feito pelas escolas instaladas nas instituições comunitárias. Cabe a estas pequenas organizações — associações de moradores, entidades religiosas, ONGs etc. — disponibilizar o espaço físico e a infra-estrutura necessária para a realização das aulas (luz, água, papel, educadores etc.), cabendo à organização aqui analisada garantir os equipamentos a serem inicialmente utilizados (cinco computadores), o software e a capacitação dos educadores indicados pela própria comunidade (geralmente voluntários ou remunerados com a mensalidade cobrada pelos cursos).

A organização estima que cerca de 60% dos custos relativos ao funcionamento das escolas seja absorvido pelas comunidades, o que estaria de acordo com sua proposta não-assistencialista, que visa estimular o espírito empreendedor e a autonomia.

As escolas, por sua vez, procuram garantir sua sobrevivência por intermédio de alianças locais (com micro e pequenas empresas e com outros atores sociais da região), da cobrança de mensalidades e da ajuda de voluntários. Na prática, o que se pode observar é que nem todas conseguem cumprir este objetivo, obtendo maior êxito quando abrigadas por organizações que contam com recursos próprios ou com um alto grau de mobilização comunitária.

Baseando-se neste modelo, a organização conquistou parcerias com grandes empresas e fundações, além de organismos de fomento como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Os recursos levantados são investidos

majoritariamente na capacitação e no acompanhamento do trabalho dos educadores, viabilizando, ainda, a continuidade da estrutura administrativa da organização.

É possível afirmar que a visibilidade dos projetos colabora para a manutenção das parcerias atuais e para a conquista de outras. Além disso, a organização promove campanhas permanentes de captação de computadores e conta com o apoio de mais de mil voluntários, que se renovam a cada nova aparição na mídia.

### **3.2. – Diagnóstico: processo e dificuldades enfrentadas**

Como mencionado inicialmente, a intenção de realizar a pesquisa nesta organização, especificamente, deveu-se à minha participação em sua gestão, ocupando o cargo de coordenadora de comunicação. Meu objetivo era o de promover um processo participativo inspirado na metodologia da pesquisa-ação, no qual o plano de comunicação da organização (uma necessidade real) fosse construído coletivamente, incrementando as possibilidades de aprendizado e o comprometimento de toda a equipe.

Tal propósito foi comunicado à direção da organização que declarou seu interesse na realização do planejamento, manifestando, no entanto, certo incômodo em relação a meu desejo de elaborá-lo de forma participativa, ressaltando a preocupação com uma provável “perda de tempo”, considerada inerente a este tipo de processo.

Como em outubro de 2004, a organização já havia elaborado um planejamento geral<sup>111</sup> — realizado participativamente com o auxílio de uma metodologia denominada *Goal Setting* — um membro da diretoria aventou a possibilidade de que o planejamento de comunicação utilizasse este mesmo método. Tal sugestão foi descartada, já que a referida metodologia não previa a realização de entrevistas individuais e de validações mais aprofundadas, além de não ser do conhecimento desta pesquisadora.

A preocupação com a questão do tempo foi compartilhada por alguns membros da equipe que, apesar de declararem valorizar a gestão participativa, na prática, mostraram-se pouco receptivos à necessidade de abrirem espaço em suas agendas para a realização do seminário de validação do diagnóstico e de outras etapas necessárias à consolidação do plano.

Podemos deduzir que o grande acúmulo de funções a que toda a equipe está submetida — tendo em vista seu tamanho reduzido em relação às diversas demandas da organização — venha colaborando para dificultar a valorização dos processos participativos, encarados como sobrecarga de trabalho. Entretanto, uma vez que grande parte da equipe da unidade central provém do meio empresarial, tal fato pode ter colaborado para o surgimento de uma cultura organizacional tecnicista ou instrumental, semelhante à que caracteriza o ambiente corporativo — no qual se espera um resultado rápido (o plano e o que ele pode proporcionar), desconsiderando-se a necessidade de se chegar ao mesmo de forma democrática.

---

<sup>111</sup> Eu ainda não fazia parte da equipe na ocasião do planejamento geral que, segundo informações, envolveu cerca de duzentas pessoas, durante três dias.

Sobre esta suposta “perda de tempo”, vale lembrarmos as palavras de Paulo Freire, para quem a demora do processo dialógico — que ele classifica como ilusória — significa, na verdade, “um tempo que se ganha em solidez, em segurança, em autoconfiança e interconfiança que a antidialogicidade não oferece”<sup>112</sup>.

Apesar da resistência inicial enfrentada, o diagnóstico acabou abrangendo — como detalhado no item 1.7 do Capítulo 1 — a realização de onze entrevistas presenciais. Além disso, foi criada uma lista de discussão por e-mail, por meio da qual os responsáveis pelas ações de comunicação nas unidades regionais e internacionais receberam as perguntas a serem respondidas. O índice de resposta foi de 26,3%, com a participação de dez das 38 unidades que integram a organização.

Foi também realizado um grupo de discussão com oito representantes (beneficiários/educadores<sup>113</sup>) de escolas do Rio de Janeiro, escolhidos por serem freqüentemente solicitados a dar entrevistas sobre o trabalho realizado nas comunidades. A discussão abrangeu temas relacionados à importância da divulgação para conferir credibilidade às escolas; dificuldades encontradas no contato com a imprensa; imagem da organização etc.

O diagnóstico foi realizado de junho a outubro de 2005, sendo em parte executado durante o expediente da organização (entrevistas presenciais), em parte nos finais de semana (transcrição das fitas e análise das entrevistas e dos questionários recebidos por e-mail).

---

<sup>112</sup> FREIRE, Paulo. *Comunicação ou extensão*. São Paulo: Paz e Terra, 1970. p. 51.

<sup>113</sup> Ex-alunos que se tornaram educadores nas escolas e cuja fonte de renda provém do projeto.

A indisponibilidade de tempo para realização integral da pesquisa (transcrição e análise), durante o horário de trabalho oficial da organização, impediu uma participação mais efetiva dos demais membros da equipe de comunicação na elaboração do plano e gerou certa demora em sua conclusão — imputada, uma vez mais, à ineficiência dos processos participativos.

Seria importante destacar ainda que a impossibilidade de realizar um seminário com os participantes das entrevistas presenciais — a fim de aprofundar o entendimento das principais questões abordadas na pesquisa e validar os resultados iniciais, antes da apresentação dos mesmos no encontro anual da organização — limitou o processo de aprendizado coletivo almejado.

Além disso, o indeferimento da solicitação feita à diretoria para que o plano fosse apresentado em sessão plenária, no tal encontro anual, causou um impacto fortemente negativo na equipe de comunicação, reforçando a percepção de que a abrangência do trabalho realizado pela área não era devidamente entendida.

Apesar da oficina de apresentação do plano ter se visto resumida às principais conclusões da pesquisa e à discussão dos pontos mais relevantes do diagnóstico, foi interessante constatar que as colocações feitas pelas pessoas presentes estavam em sintonia com o que havia sido apontado pelos participantes da pesquisa. As raras sugestões complementares foram, por fim, agregadas ao documento final.



### **3.3 Principais pontos levantados no diagnóstico**

A pesquisa identificou diversos pontos a serem trabalhados na elaboração do planejamento de comunicação da ONG. Trataremos, inicialmente, de algumas questões de caráter mais amplo, enfatizadas pelos entrevistados, ressaltando que as respostas relacionadas a detalhes mais específicos – como os pontos fortes e fracos da organização – foram utilizadas para a formulação do plano propriamente dito. Por solicitação dos entrevistados, seus nomes e cargos serão omitidos.

Seria importante deixar claro que não se pretende reproduzir no referido plano e, tampouco neste trabalho, todas as respostas dadas às questões que compuseram o roteiro de entrevistas (Anexo 2), e sim destacar as falas mais representativas da situação geral, apresentando uma síntese das opiniões, sugestões e críticas mais freqüentes.

Caberia ainda ressaltar que uma vez que tal síntese foi individualmente elaborada (por esta pesquisadora), a intenção original de se ter um documento final coletivamente produzido foi inviabilizada.

#### **3.3.1 Ausência de visão global da comunicação**

Com relação ao diagnóstico, o primeiro ponto a ser destacado diz respeito à ausência de uma visão mais ampla do papel da comunicação por parte dos integrantes da ONG, o que confirma a hipótese inicial deste trabalho. A pesquisa revelou que, neste universo, a comunicação é percebida sobretudo como ferramenta de divulgação institucional e de apoio para a captação de recursos. Sua importância resume-se à visibilidade que a área é capaz de gerar na mídia e à transformação desta visibilidade em novas parcerias.

[...] Eu vejo que a comunicação é estratégica para a organização. (Ela) vem servindo muito à organização, gerenciando esses contatos com a mídia – e isso tem sido positivo – cuidando bastante da marca, dos livros, dessas questões mais institucionais. E eu vejo que é bastante importante estar levando cada vez mais o nome e marca da organização para fora, se fazendo cada vez mais conhecido pela sociedade, articulando campanhas. Isso é bastante positivo. [...] conforme você comunica mais o trabalho da organização, você capta mais recursos, consegue mais doações de computadores, consegue mais voluntários, alavanca mais mídia, o que vira uma pequena bola de neve: você atrai o interesse de outras organizações comunitárias que entram na fila para criar uma escola, atrai o interesse de pessoas que vão querer montar um Regional. Então, esses pontos — como um todo — são importantes, porque recursos, sejam recursos em dinheiro, serviços ou recursos humanos, ajudam a ampliar a qualidade do trabalho da organização. Há uma relação completamente direta entre comunicação e captação.

(Entrevista presencial 03. Data: 18/08/2005.)

O relato reproduzido acima indica que a gama de possibilidades oferecida pela comunicação é desconsiderada. Tal abordagem — valorizada principalmente pelos entrevistados com maior poder de decisão na organização — aproxima-se significativamente da visão estratégica<sup>114</sup> que norteia as ações realizadas por empresas, freqüentemente limitadas à construção da imagem institucional (publicidade e assessoria

---

<sup>114</sup> Vale lembrar aqui a oposição entre gestão estratégica e gestão social, ressaltada no capítulo 2.

de imprensa) e à realização de campanhas de propaganda para a venda de produtos (que, guardadas as devidas proporções, equivaleria à forma comercial de captação de recursos).

Além disso, algumas entrevistas deixam entrever uma enorme contradição: embora a comunicação seja encarada como uma ferramenta estratégica para a organização, não são disponibilizados a atenção e os recursos necessários para a adequada gestão da área:

[...] Em qualquer instituição, as ações de comunicação são fundamentais. Aqui não é diferente, embora nem sempre seja dada à comunicação o peso e o apoio que a área mereceria. Um outro fator é que a comunicação se torna mais forte quando envolve todos os setores da instituição. [...] A comunicação é muito importante. É uma área “meio”, mas que tem um reflexo em todas as áreas, na área “fim”. E a gente, às vezes, não valoriza muito. Eu acho que a área de comunicação tem que estar presente em todos os grandes eventos, ter oportunidade de estar nos encontros.

(Entrevista presencial 07. Data: 05/09/2005.)

[...] Comunicação é uma área “meio”, por isso, é um desafio se pensar em ampliação da equipe, por mais que haja demanda para isso.

(Entrevista presencial 03. Data: 18/08/2005.)

Estamos diante de uma questão bastante delicada. Embora parte da diretoria confira grande importância à visibilidade da organização, alguns de seus membros acreditam que

tamanha exposição na mídia seja desnecessária e até mesmo arriscada. Dessa forma, os diretores não têm como justificar maiores investimentos na área, originando-se, assim, um círculo vicioso — pois a equipe disponível não consegue implementar novas iniciativas que poderiam satisfazer à demanda por outros tipos de ação.

### 3.3.2 Indefinição da missão

Outra questão bastante complexa — que se reflete diretamente na comunicação — diz respeito ao entendimento apenas parcial da missão da organização por parte de seus membros. As respostas obtidas mostram que a percepção não é suficientemente clara, pois, enquanto alguns mencionam a inclusão social (postura oficial da organização) como missão, outros a associam com a mera inclusão digital. Além disso, parece não haver um real entendimento das diferenças entre os dois conceitos.

[...] É a primeira vez que eu estou ouvindo falar de inclusão social na nossa missão. Para mim é simples: alguém que tem como missão inclusão social, não tem missão. Isso é equivalente a alguém dizer o seguinte: "minha missão é fazer o bem".

(Entrevista presencial 10. Data: 02/08/2005.)

[...] A missão da organização é levar acesso às tecnologias de informação e comunicação para comunidades carentes. Na verdade, é acesso mesmo, é acesso com algum tipo de metodologia.

(Entrevista presencial 06. Data: 09/08/2005.)

[...] Nossa missão é desenvolver aquele lado social daquela região que a gente resolveu atuar e usar essa tecnologia que a gente tem como ferramenta, não como fim. [...] A nossa missão é inclusão, é pensar no desenvolvimento social daquela pessoa. No lado humano dela. E usar a ferramenta para isso. A ferramenta da tecnologia que a gente escolheu, que poderia ter sido outra, mas a gente escolheu esta.

(Entrevista presencial 09. Data: 17/08/2005.)

[...] Eu realmente "comprei" a missão [...] da inclusão social usando como ferramenta a tecnologia da informação e a capacitação na tecnologia da informação.

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

[...] A missão da organização é inclusão social, através da inclusão digital. Na prática, ela se concretiza na medida em que a organização se transforma no braço digital da luta das organizações comunitárias parceiras, gerando desenvolvimento comunitário.

(Resposta enviada por e-mail 03. Data: 09/08/2005.)

Dada a existência de visões contraditórias sobre a própria missão da organização, seria impossível haver consenso quanto à clareza com a qual ela é transmitida ao público em geral. As respostas obtidas são conflitantes: enquanto alguns acreditam que a comunicação da organização traduz eficientemente sua missão, outros enfatizam o contrário:

[...] Quando você vai falar com qualquer pessoa, qualquer organização, sobre nós e o que a gente faz é como se isso fosse uma “caixa preta”. No primeiro momento é muito difícil você explicar qual é a nossa missão, qual é o nosso diferencial. [...] Então, o nosso diferencial é muito importante e nem sempre o nosso público enxerga dessa maneira. Enxerga (apenas) como escola de informática.

(Entrevista presencial 07. Data: 05/09/2005.)

[...] Hoje, a gente está conseguindo transparecer mais o nosso diferencial, a inclusão social. Porque, antes, eu via mais aquela coisa de ter números: tantos regionais, participação em tantos lugares. E, hoje, eu consigo ver mais a essência mesmo. Hoje, a gente tem conseguido mostrar mais o lado social do nosso trabalho. Não está muito com foco na tecnologia.

(Entrevista presencial 09. Data: 17/08/2005.)

[...] Eu acho que a missão não está clara nas peças porque a gente está, aqui, tão absorvido dentro da gente, que acha que todo mundo entende o que é inclusão digital e inclusão social. As pessoas não sabem o que é, por isso, elas não entendem. Então, eu acho que a gente está um passo antes — de divulgação explícita de conceito. Esse trabalho eu acho que falta. Porque fica muito divulgando a marca, mas não tem a divulgação do que é [a causa] ... acho que precisa de uma divulgação mais profunda e não de slogan.

(Entrevista presencial 05. Data: 09/08/2005.)

[...] Por incrível que pareça, pela amostra que eu fiz (nas escolas), a gente tem conseguido comunicar o que queremos fazer. Essa coisa da inclusão social, cidadania com informática. E até me surpreende, para ser franco, ver que as pessoas [os alunos] se apropriam — do jeito delas, mas se apropriam — dessa idéia de que a cidadania é importante.

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

[...] Eu acho que a gente mesmo ainda não entendeu [a missão]. A gente tem isso escrito, a gente fala, mas ainda não sente. Então, como você quer passar isso de forma adequada se você nem consegue passar para você?

(Entrevista presencial 08. Data: 08/08/2005.)

Além de confirmar a inconsistência no entendimento da missão da organização, este conflito dificulta a criação de campanhas publicitárias e outros materiais de comunicação, pois a abordagem a ser utilizada nas peças costuma ser motivo de discordância entre os diferentes setores da organização.

### 3.3.3 Risco da defasagem entre discurso e prática

Analisando o material da pesquisa, fica evidente que, enquanto alguns integrantes da ONG supervalorizam a visibilidade na mídia, outros demonstram grande preocupação com sua superexposição por julgarem que o trabalho apresenta deficiências. Tal situação é encarada como um risco, num momento em que o rigor da imprensa com o terceiro setor vem aumentando, acompanhado de certa tendência para o sensacionalismo.

[...] Por todas aquelas avaliações de impacto que têm saído, [creio que] a gente corre risco. Porque a imagem que a mídia – estou falando não só de jornal, imprensa, estou falando da mídia de um modo geral — e provavelmente a sociedade tem da organização, hoje, é desproporcionalmente maior do que a realidade do [trabalho] que ela está entregando. Então, quando você tem esse deslocamento — porque nós fomos muito melhores na comunicação do que na entrega — a comunicação tem que ter a preocupação de sair fora para permitir que a realidade chegue aonde ela já chegou. Para, então, voltar a atuar. [...] E quando você olha que a nossa missão está sendo feita com um grau de qualidade muito flutuante [...] Coisas como, por exemplo, a proposta pedagógica: está parada, quer dizer, está em andamento, mas para o campo ela está parada há dois anos. Então, acho que as pessoas têm ansiedades muito mais básicas do que a comunicação. O que não diminui a importância da comunicação. É só porque, na percepção das pessoas, a comunicação é uma coisa que pode aguardar.

(Entrevista presencial 10. Data: 02/08/2005.)

[...] E existe aquela coisa do tipo: o discurso é um nível de qualidade altíssimo, agora, a prática não é, entendeu? É uma coisa completamente fantasiosa: “eu quero alto nível de qualidade, alto nível de não sei o quê”. Não tenho? Então, como é que eu quero que isso aconteça? É muito complicado. Se olha para o “umbigo” e se vê as dificuldades, mas se continua lidando com elas de forma leviana.

(Entrevista presencial 05. Data: 09/08/2005.)



Contudo, existe também a consciência de que a organização precisa deixar mais claro que realmente existem coisas positivas acontecendo nas escolas. A sensação de que o trabalho não vem sendo efetivo, manifestada por algumas pessoas, — parece ser agravada pela falta de informação consistente a respeito dos projetos realizados — como indicadores de impacto e dados qualitativos que comprovem a mudança ocorrida nas comunidades e nas vidas dos beneficiários durante e após os cursos.

[...] Entendo que uma boa maneira de comunicarmos a missão é através de material de divulgação que traga exemplos dos mais diversos locais, circunstâncias e ocorrências que facilitem a visualização e percepção dos resultados, impactos e penetração da organização frente a seu público e sua missão.

(Resposta enviada por e-mail 07. Data: 18/08/2005.)

[...] A gente se propõe a fazer uma coisa que a gente não faz. E não comunica o que a gente faz: comunica o que a gente se propõe a fazer. A gente tem que aproximar o discurso do que a gente faz, porque a gente faz coisas boas. A realidade é boa.

(Entrevista presencial 01. Data: 27/06/2005.)

[...] Acho que existe um sentimento aqui [na unidade central] de que as coisas não acontecem. As pessoas estão longe das escolas e ficam achando que nada acontece.

(Entrevista presencial 05. Data: 09/08/2005.)

### 3.3.4 Gerenciamento ineficiente da marca / imagem

Embora alguns entrevistados tenham consciência de que gerenciar a marca ou a imagem da organização significa zelar por sua reputação, demonstrando coerência entre o que se divulga e o que se realiza, outros limitam-se a questões relacionadas a parcerias e captação de recursos.

[...] O gerenciamento da imagem, para mim, é existir pouca diferença entre a percepção externa do que a organização deve fazer e o que ela atinge fazendo. Isto é gerenciamento da imagem. Daí, porque eu estou tão preocupado: porque eu acho que a imagem está muito à frente do que ela está fazendo.

(Entrevista presencial 10. Data: 02/08/2005.)

[...] Gerenciar a marca da organização é zelar por um bem — talvez o nosso maior bem — de modo a ater-se a gerenciá-la para não nos envolvermos em parcerias ruins que tragam problemas e prejuízos à nossa reputação; é sabermos quantificar e estimar valores, parcerias e projetos para associarmos nossa marca a outros parceiros. Estabelecermos valores mínimos para os nossos produtos sociais e também nossas tecnologias sociais.

(Resposta enviada por e-mail 07. Data: 15/08/2005.)

De qualquer forma, ainda parece necessária a difusão da idéia de que zelar pela imagem da organização não deveria ser uma responsabilidade restrita à área de comunicação.

Apenas um entrevistado referiu-se ao fato de que zelar pela marca é, na verdade, uma atribuição de todos, afirmando:

[...] Eu acho que as coisas mais concretas com relação a esse gerenciamento podem ser uma ação da comunicação, sim. Mas a responsabilidade de que essa marca esteja agregando valor, mesmo, é de cada um que faz parte dessa organização”.

(Entrevista presencial 08. Data: 08/08/2005.)

Na maioria dos relatos analisados, os aspectos percebidos como potencialmente causadores de reflexos positivos ou negativos na imagem da organização estavam quase que exclusivamente vinculados à área de comunicação. Nenhum dos entrevistados destacou aspectos mais gerais — como o tratamento dado às equipes, parceiros e fornecedores; o atendimento às necessidades das escolas e outros detalhes aparentemente dissociados desta questão. A organização, no entanto, vem sendo alvo de críticas contundentes de ex-funcionários e de outros atores sociais, já tendo existido até mesmo comunidades no Orkut exclusivamente dedicadas a este fim.

### 3.3.5 Importância da comunicação para as comunidades

Após a realização do grupo de discussão com os representantes das escolas, ficou evidente a importância atribuída ao fato de a organização principal manter-se sempre em evidência. Tais lideranças ressaltaram, no entanto, que isto não seria suficiente, demonstrando o desejo de que fosse conferido maior destaque à parceria existente com as instituições comunitárias para a realização do trabalho.

Para as lideranças entrevistadas, as ações de comunicação da organização principal não deveriam limitar-se à abordagem institucional, focada em sua própria promoção. Seria fundamental conferir mais espaço às instituições comunitárias e às pessoas que, de fato, executam o trabalho. As ocasiões em que isto se deu são citadas como muito positivas.

[...] É importantíssima, a história da comunicação. Quando vocês vão ali e mostram o fulano, o cicrano, o outro que apareceu lá, tudo isso retorna para a comunidade e retorna assim: caramba, é possível!

(Grupo de discussão com escolas, participante 01. Data: 02/08/2005.)

[...] Não tenha dúvida de que quando vocês colocam fulano, cicrano nesses veículos, isso gera um retorno impressionante em novos parceiros, em acréscimo de número de alunos. Legitima o teu trabalho, identifica que aquilo é sério, é idôneo.

(Grupo de discussão com escolas, participante 02. Data: 02/08/2005.)

Os entrevistados ressaltam, no entanto, que estas oportunidades não são tão freqüentes quanto deveriam e que, de forma geral, a organização principal costuma divulgar sua própria marca, concedendo pouco espaço para suas parceiras.

[...] O que acontece hoje nas escolas: muitas vezes, eu vejo a organização sem ver as escolas. Fala-se muito na organização, mas não se fala na escola X, na escola Y... Não sei se existe espaço para veicular isso, porque são duas instituições totalmente distintas mas, de alguma forma, acaba sendo a mesma coisa.

(Grupo de discussão com escolas, participante 02. Data: 02/08/2005.)

[...] E outra coisa, também, é vocês buscarem material nas escolas para que também possam trabalhar de uma forma mais profissional para a divulgação do trabalho das escolas. Eu acho que isso seria interessante.

(Grupo de discussão com escolas, participante 03. Data: 02/08/2005.)

[...] Em vários momentos — com a gente reunido na unidade regional — foi colocada a questão da divulgação das escolas. Quando você tem esse espaço para esses personagens, os educadores, os coordenadores, o retorno é muito grande. Aqueles dez segundos, 20 segundos, transbordam em muitos e muitos dias de trabalho e isso, de certa forma, tem que ser utilizado também em nome da instituição local, que fica aquém, muitas vezes, passa despercebida. É dito “é o centro comunitário local”, mas quem está fazendo esse trabalho lá na ponta, somos nós... Mas para grande parte dos parceiros e apoiadores não existe o Centro Comunitário X, não existe a instituição Y.

(Grupo de discussão com escolas, participante 02. Data: 02/08/2005.)

Esta questão de que é preciso conferir visibilidade às comunidades — porque são elas, em última instância, as responsáveis por grande parte do sucesso do trabalho — também é ressaltada por alguns membros da equipe da unidade central:

[...] Tem uma questão de visibilidade também da instituição que executa [o trabalho] junto com o a organização, de legitimação das práticas destas

instituições [...] Quando se vai falar, em alguns momentos, eu não vejo essas instituições aparecendo. Eu vejo só a organização [principal] e ela não faz isso sozinha.

(Entrevista presencial 11. Data: 12/09/2005.)

[...] Eu nunca cheguei numa comunidade em que a escola era maravilhosa e o resto dos trabalhos era inexistente. Não. Quando a escola é muito legal, é porque o resto do trabalho é muito bom também.

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

[...] Quando eu faço encontros com as escolas — e em todos os Regionais que a gente visita — aparece o quanto esse problema da comunicação, da [falta de] visibilidade da escola, é um obstáculo para a escola. O quanto isso é um problema.

(Entrevista presencial 09. Data: 17/08/2005.)

Outro ponto importante, mas que, curiosamente, não aparece de forma clara nas falas dos representantes das comunidades diz respeito ao fato de que, sendo o uso das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) para promoção da inclusão social, mencionado na missão da organização, seria necessário viabilizar o desenvolvimento de projetos nos quais o direito à comunicação fosse fomentado, de forma a promover a cidadania.

Esta questão surge, indiretamente, nas falas de duas lideranças que se queixam do interesse da mídia em explorar o lado negativo da vida nas comunidades:

[...] Um repórter do jornal das 7 horas da manhã me ligou querendo fazer uma matéria sobre grafiteiros. Aí, chegaram lá, chamamos os grafiteiros, mas eles não queriam saber do grafite, da informática ou como as duas coisas se casavam. Ele queria saber se tinha grafiteiro que era envolvido com o tráfico. (Grupo de discussão com escolas, participante 01. Data: 02/08/2005.)

[...] Por várias vezes, as pessoas falam: “como é a relação de vocês com o tráfico?” E eu falo: “olha, a gente tem a maior autonomia para fazer o trabalho. Pelo contrário, a galera lá de cima que está de revólver na mão reconhece que aquilo que a gente está fazendo ali é positivo. E não tem esse vínculo”. Tá na hora da mídia colocar isso. A comunidade não tem só isso, tem muita coisa positiva. Noventa e tantos por cento não é envolvido de nenhuma forma e nem usa droga. Então como é que alguém vem e só quer veicular isso? Tem muita coisa acontecendo.

(Grupo de discussão com escolas, participante 02. Data: 02/08/2005.)

Nesse sentido, parece fundamental contribuir para que os moradores das comunidades disponham dos canais necessários à divulgação de suas demandas e propostas, deixando de estar à mercê da mídia comercial. Paradoxalmente, a organização não conta com projetos que utilizem as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), permitindo que as comunidades construam sua própria imagem, seu próprio discurso.

### 3.3.6 Validade da gestão participativa da comunicação

A preocupação com a perda de tempo e com a não conclusão do processo decisório foram bastante enfatizadas nas entrevistas, embora — como já mencionado — os participantes da pesquisa afirmem, em sua maioria, valorizar a gestão participativa, o que indica certa dissonância entre discurso e prática:

[...] A democracia é bem-vinda, desde que não retarde o processo da comunicação, que deve ser dinâmico. É preciso que a rede entenda bem que “tempo” é esse, para contribuir e não atrapalhar.

(Resposta enviada por e-mail 04. Data: 17/08/2005.)

[...] Creio que todas as opiniões devem ser levadas em conta na hora de tomar as decisões, mas estas, assim como a responsabilidade por suas conseqüências, devem ser assumidas pelos que estão dispostos/capacitados a assumi-las, em função dos objetivos da organização.

(Resposta enviada por e-mail 02. Data: 15/08/2005.)

[...] Dá mais trabalho, acredito, mas desde que ele seja planejado a tempo e a hora, quem tivesse que contribuir, a gente não deveria relegar a um plano secundário. É lógico que há uma decisão final. Quando a gente fala na gestão participativa, não quer dizer que vai ficar decidindo a vida toda. Chega um momento em que você precisa decidir, dentro de um consenso, de uma esfera que tenha o poder de ouvir e tomar uma decisão.

(Entrevista presencial 07. Data: 05/09/2005.)



[...] A gente tem uma idéia muito errada do que é participativo. De que a gente vai discutir, discutir, discutir e chegar num consenso. E consenso não existe. O que você vai é botar o pé para trás e pronto, dizer "aceito porque não vou conseguir consensuar com vocês". A questão da gestão participativa é que devem existir canais de participação, mas algumas coisas eu não tenho como dizer "acho que você não deve fazer isso". Você vai dizer "mas isso é uma decisão minha, de área, que, tecnicamente, eu sei que eu devo tomar". E eu não posso entrar no mérito da questão.

(Entrevista presencial 08. Data: 08/08/2005.)

Apesar do discurso favorável, podemos deduzir que o medo de se ver diante de novas responsabilidades e de destinar parte de um tempo já escasso à realização de discussões — bem como a falta de interesse por questões encaradas como "alheias às suas áreas" (falta de visão do todo) — tenham sido responsáveis pela discrepância entre estas afirmações e a atitude assumida pelos entrevistados, que não se mostraram inclinados a participar dos seminários propostos.

### 3.3.7 Análise SWOT

Além dos pontos críticos já citados, que mereceram destaque durante a análise efetivada neste capítulo, foram identificados diversos outros aspectos, organizados na forma de Matriz SWOT:

<p><b>FORÇAS</b></p> <p>(ambiente interno / controlável)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boa presença na mídia em relação a outras ONGs</li> <li>▪ Diferencial real (metodologia própria)</li> <li>▪ Credibilidade/ prêmios conquistados</li> <li>▪ Projetos de comunicação (livros, filme etc.)</li> <li>▪ Equipe multidisciplinar capacitada-Matriz</li> <li>▪ Criação do grupo de interlocutores - trabalho em rede</li> <li>▪ Parcerias de comunicação com empresas</li> <li>▪ Parceria com fornecedores de comunicação (agência, produtora etc.)</li> <li>▪ Marca reconhecida na área social</li> <li>▪ Campanhas publicitárias - uso de diversas mídias</li> <li>▪ Realização de eventos</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>(ambiente interno / controlável)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de clareza da missão e discurso pouco alinhado</li> <li>▪ Percepção de que o discurso não corresponde à realidade</li> <li>▪ Imagem muito associada ao fundador (personalismo)</li> <li>▪ Comunicação desarticulada das outras áreas e usada sob demanda (sem planejamento, sem orçamento)</li> <li>▪ Entendimento parcial do papel da comunicação e marketing</li> <li>▪ Conhecimento insuficiente da ONG fora da área social/ digital</li> <li>▪ Dificuldade de traduzir inclusão social</li> <li>▪ Identidade visual inconsistente</li> <li>▪ Pouca informação qualitativa sobre os projetos</li> <li>▪ Parceria com agência ineficiente</li> <li>▪ Poucas pessoas de comunicação na equipe</li> <li>▪ Apoio insuficiente da unidade central às demais unidades e escolas (pouco material, divulgação das ações, capacitação etc.)</li> <li>▪ Assessoria de imprensa reativa</li> <li>▪ Baixo aproveitamento das TICs para dar voz às comunidades</li> <li>▪ Pouca visibilidade das escolas</li> <li>▪ Falta de política de parcerias x marca</li> <li>▪ Atuação isolada de outras ONGs</li> </ul>
--	--

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
(ambiente externo / incontrolável)	(ambiente externo / incontrolável)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avanço das TICs</li> <li>▪ Participação na verba de marketing dos parceiros</li> <li>▪ Grande número de eventos da área social</li> <li>▪ Interesse da mídia/ capacitar jornalistas</li> <li>▪ Crescimento da procura por “produtos sociais” (livros, brindes etc.)</li> <li>▪ Maior interesse das empresas/ consumidores em Responsabilidade Social</li> <li>▪ Eventos promovidos pelas escolas/ parceiros</li> <li>▪ Mídia alternativa / comunitária</li> <li>▪ Questão do software livre</li> <li>▪ Influenciar políticas públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avanço das TICs</li> <li>▪ Diminuição da importância da causa</li> <li>▪ Projetos similares (Telecentros, Fundações e Institutos de empresas)</li> <li>▪ Sensacionalismo / rigor da mídia</li> <li>▪ Maior competição entre ONGs pela mídia</li> <li>▪ Desconfiança da sociedade em relação às ONGs</li> <li>▪ Falta de especialistas em Responsabilidade Social nas empresas</li> <li>▪ Questão do software livre (se negligenciada)</li> <li>▪ Riscos em parcerias com governos (prestar serviço)</li> </ul>

Fazendo alguns cruzamentos positivos entre forças e oportunidades, podemos destacar que:

- a capacidade de criar projetos e campanhas de comunicação e a existência de parcerias com empresas financiadoras permitem que a organização venha a captar parte da verba de marketing de seus parceiros para investir na divulgação do seu trabalho (edição de livros, criação de brindes sociais etc.), pois há demanda para este tipo de produto;

- o apoio de fornecedores de serviços, como agências de propaganda e produtoras de vídeos, abre espaço para a realização de campanhas, projetos de vídeo comunitário, uso de novas mídias etc.

As fraquezas e ameaças, por sua vez, geram cruzamentos negativos nos seguintes pontos principais:

- a falta de clareza da missão da organização e o discurso distanciado da prática são grandes riscos em um cenário de desconfiança em relação às ONGs;
- a falta de um planejamento de comunicação consistente vai de encontro à maior especialização das ONGs e ao aumento da disputa por espaço na mídia;
- a inexistência de uma política de uso da marca pode favorecer o estabelecimento de parcerias inadequadas.

Com base nos aspectos relevantes detectados durante a construção da Matriz SWOT, passamos à elaboração do planejamento de comunicação propriamente dito, visando aproveitar os pontos fortes e as oportunidades, bem como neutralizar ou minorar os pontos fracos e as ameaças identificadas.

### 3.3.8 Conclusão do diagnóstico

Podemos dizer que o diagnóstico obtido confirmou a hipótese inicial deste trabalho – a do desconhecimento da amplitude do escopo do marketing e da comunicação por parte da organização. A maior parte dos entrevistados identifica o marketing, principalmente, com ações voltadas para a obtenção de visibilidade e construção de imagem.

[...] Quando você fala no marketing, está muito ligado à imagem, àquela imagem que você quer ter, que você espera que os outros tenham do seu produto, da organização.

(Entrevista presencial 04. Data: 12/08/2005.)

[...] No mundo de hoje, a visibilidade da ação de um ator social está indefectivelmente ligada às ações de marketing social que o mesmo desenvolva. E essa visibilidade condiciona, em boa medida, a concretização de seus objetivos.

(Resposta enviada por e-mail 02. Data: 15/08/2005.)

Alguns (poucos) entrevistados, no entanto, intuem que as decisões de marketing ou marketing social abrangem aspectos significativamente mais amplos. E embora não demonstrem muita clareza sobre as potencialidades e limitações a serem enfrentadas, acreditam que a organização deveria estar preparada para utilizar-se deste instrumental de forma adequada:

[...] Quando se fala em marketing no terceiro setor, o pessoal tem um pouco de arrepio. E quando se fala em marketing social é uma coisa diferente. A gente tem que perder um pouco essa xenofobia. Mas eu acho que a customização tem que ser feita. Um produto nosso é diferente de um produto da área comercial, que visa lucro. Ele precisa de pesquisa de mercado, uma série de coisas que provavelmente um produto da área social não tem que fazer. Nós não vamos colocar aquele produto [no mercado]. Você vai se comunicar, mas de forma diferente. Então, acho que você teria que formatá-

lo sim, mas customizando isso para uma entidade sem fins lucrativos, inserida no terceiro setor.

(Entrevista presencial 07. Data: 05/09/2005.)

[...] Eu acho que o marketing faz parte do nosso trabalho. Eu não seria purista a ponto de dizer: “nós só temos que fazer o nosso trabalho”. Não dá para sobreviver assim. O que não dá para a gente aceitar é, por exemplo, — como eu já vi — algumas ações de empresas que doam mil e gastam dez mil para promover aquela ação de mil...

(Entrevista presencial 04. Data: 12/08/2005.)

O que eu vejo [em termos] de marketing social é associar a nossa marca com grandes empresas. É começar a fazer essas associações de marca com produto. Eu acho que a gente precisa de uma avaliação da nossa marca, que a gente não tem. Não avaliando a nossa marca, a gente não consegue fazer uma associação. Vamos associar o quê? A gente não sabe quanto vale...

(Entrevista presencial 05. Data: 09/08/2005.)

Apenas um dos profissionais entrevistados — oriundo de um alto cargo no segundo setor — chegou a afirmar que ações não relacionadas à comunicação — como a determinação do valor dos projetos a serem financiados, por exemplo — poderiam fazer parte do escopo do marketing.

[...] [A área de] Desenvolvimento Institucional tem muita coisa [a ver com marketing], obviamente, quando coloca preço nos nossos serviços. A gente

cada vez mais “coloca preço” e não “paga custo”. Quando a gente está colocando preço, a gente está fazendo marketing [...] Cada vez mais existe uma preocupação de dar uma unicidade, por exemplo, na questão do preço da escola na empresa<sup>115</sup>.

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

Contudo, o mesmo entrevistado ressalta que a percepção de que as técnicas de gestão relacionadas ao marketing podem contribuir para o fortalecimento institucional não têm feito com que as ações sejam realizadas de forma planejada — nem mesmo no âmbito restrito da comunicação, a variável mais trabalhada pela ONG:

[...] Eu não enxergo uma direção de uso da comunicação na organização. Imagino que seja muito mais uma coisa que a gente usa sob demanda, instintivamente. Não temos um método [...] Não há um plano. Não sei nem se as pessoas se vêm usando a comunicação como uma ferramenta para captar mais recursos, para prestar contas. São ações isoladas. Não há um plano: “vamos agora fazer uso da comunicação para atingir tal objetivo”. Não tem isso.

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

Esta adoção inconsciente das técnicas de marketing e comunicação – pois, apesar do preconceito em relação ao termo, o uso do marketing é uma realidade – aumenta

---

<sup>115</sup> A organização cria escolas de informática em empresas para atender aos funcionários de baixa qualificação, aos terceirizados ou à comunidade do entorno. As empresas pagam um valor fixo pelo repasse da metodologia, pela capacitação de educadores e pelo acompanhamento do trabalho de ensino. O valor varia em função da região do país onde a escola será implantada, entre outros fatores.

consideravelmente o risco de que sua aplicação ocorra de maneira inadequada, reproduzindo padrões e objetivos ditados pelo segundo setor.

Além disso, o fato de que a organização venha, historicamente, realizando ações de comunicação pontuais — decididas sem um amplo referendo e voltadas prioritariamente para a geração de visibilidade e a captação de recursos — faz com que o setor seja visto como uma espécie de assessoria de imprensa, exclusivamente dedicada à promoção da imagem da ONG que, em alguns momentos, confunde-se com a de seu fundador.

Tendo em vista que os membros da organização não identificam neste tipo de abordagem qualquer contribuição efetiva para a geração de impacto nas comunidades, as ações da área tendem a não contar com o apoio das demais coordenações, como ressalta um dos entrevistados:

[...] Você tem a equipe de comunicação como um braço [do diretor] e tirando as prioridades de cada uma das áreas. Às vezes, eu tenho uma prioridade que é atender a um regional. Quando eu saio desta prioridade para atender a um parceiro, um jornal, um evento etc., eu fico chateada, porque tenho o meu trabalho e sou cobrada pelo meu trabalho. Então, eu entendo as demandas de comunicação como demandas transversais e isso acaba causando *stress* dentro da equipe.

[...] A [área de] comunicação ficou num limbo muito grande. Ficou uma coisa muito solta. Todo mundo faz tudo e ninguém sabe qual é a função de cada um. Então, a comunicação ficou para atender jornalista e estudante. E o resto? “O resto a gente faz como pode”. Então, ficou sem uma cara. E foi



nesse tempo que se fez a mudança da logo[marca] e aí ficou mais complicado ainda.

[...] Como eu faria o planejamento de comunicação: pegaria todas as ações e alinharia com os objetivos da rede. Se fizer isso, todas as ações que a comunicação for fazer, e demandar das outras áreas, vão ter uma justificativa para alcançar os objetivos da rede. Então, todas as áreas, quando tiverem que ajudar a comunicação, vão fazer de bom grado, porque elas estão atendendo a um objetivo final e todas as áreas estão sabendo o valor daquilo.

(Entrevista presencial 01. Data: 27/06/2005.)

Como fica evidente em outro trecho da fala do mesmo entrevistado, a forma limitada de encarar a comunicação já se espalhou pelas demais unidades.

[...] Hoje, os coordenadores regionais que fazem ações de comunicação, na sua maioria, entendem que o público-alvo deles, o público que eles devem atender, são os parceiros. E aí, a nossa meta, que é o foco no resultado na escola, no impacto na comunidade, vai para o “beleléu”. Ainda mais se você tiver alguém na unidade central te cobrando, estimulando as ações de comunicação da maneira como elas estão hoje identificadas na unidade central. Se tem um posicionamento correto do tipo “o nosso público-alvo são as escolas”, então, vamos fazer uma pesquisa para ver o que as escolas querem. Aí você pode estar ajudando a educar, [gerando] um aprendizado em rede.

(Entrevista presencial 01. Data: 27/06/2005.)

Outro entrevistado afirma, ainda, que “hoje, a comunicação é uma comunicação da unidade central”<sup>116</sup>, declarando não estar seguro se, no futuro, a organização conseguirá, de fato, descentralizar as ações desta área.

É interessante notar que, de uma forma geral, os integrantes da ONG foram capazes de contribuir com idéias altamente relevantes para o planejamento, confirmando a importância e a riqueza do processo participativo. A implementação de tais idéias enfrenta, contudo, um enorme empecilho: a incapacidade de resistir às variadas demandas transversais que se apresentam ao longo de cada ano.

O impulso de aproveitar todas as oportunidades — especialmente aquelas que dizem respeito à visibilidade — originado principalmente na diretoria da organização, faz com que esta negligencie o desenvolvimento de ações de comunicação que poderiam ter maior impacto no cumprimento de sua missão, despertando o respeito da equipe e a atenção de parceiros interessados em investir em projetos diferenciados. Perde-se, assim, a possibilidade de explorar todo o potencial que a comunicação oferece e de obter recursos para viabilizar a reestruturação da área, com o necessário incremento do número de profissionais especializados.

Em relação à segunda hipótese deste trabalho — relativa à desvalorização dos processos participativos — lamentavelmente observamos que ela também se mostrou válida.

---

<sup>116</sup> Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.

De acordo com a análise realizada neste trabalho, podemos concluir que, no que diz respeito à adoção das técnicas de marketing e comunicação, a organização pesquisada vem sendo gerenciada segundo os cânones do Mercado, privilegiando a busca da visibilidade, bem como seguindo um modelo de gestão monológica que evita a “ineficiência” da participação.

Muito embora, nas organizações da área social, a participação seja tão desejável quanto os demais resultados a serem alcançados, as evidências indicam que quando elas começam a pautar-se pela lógica do Mercado – privilegiando resultados imediatos e importando técnicas de gestão sem promover uma reflexão mais aprofundada sobre estes instrumentos – os processos participativos tendem a ser eliminados ou reduzidos.

Visando alterar o presente quadro, foi elaborado um plano de comunicação baseado em cinco objetivos principais, conforme detalharemos a seguir.

## **4 - PLANO DE COMUNICAÇÃO**

### **4.1 Missão institucional**

A missão da organização já estava previamente definida. Em resumo, trata-se de “utilizar as Tecnologias da Informação e da Comunicação para promover a inclusão social de comunidades de baixa renda”.

### **4.2 Objetivos de comunicação**

Com base na missão e no diagnóstico realizado, foram identificados os cinco principais objetivos de comunicação, listados a seguir:

1. Fortalecer a imagem institucional, ressaltando a importância da missão;
2. Aumentar a presença da marca e o impacto da comunicação nas escolas;
3. Melhorar o fluxo de comunicação na organização;
4. Apoiar a captação de recursos;
5. Aperfeiçoar a gestão da comunicação.

### **4.3 Públicos e segmentos prioritários**

De uma forma geral, podemos classificar os públicos da organização pesquisada da seguinte maneira:

**a) Sociedade em geral**

**b) Beneficiários**

- Diretos
  - Pessoas atendidas pelo serviço (alunos e ex-alunos que se tornaram educadores)
- Indiretos
  - Familiares dos beneficiários
  - Comunidades nas quais os serviços são prestados

**c) Parceiros**

- Institucionais (pessoas jurídicas)
  - Organizações comunitárias parceiras (que auxiliam na prestação do serviço)
  - Mantenedores e Apoiadores (empresas e instituições que contribuem com recursos financeiros ou materiais)
  - Parceiros potenciais (*prospects*)
- Individuais
  - Doadores (pessoas físicas)

**d) Clientes (comerciais)**

- Empresas, livrarias (venda de produtos sociais)
- Consumidores (venda de livros etc .)

**e) Formadores de opinião**

- Imprensa
- Autoridades, artistas
- Meio acadêmico
  - Professores
  - Alunos

**f) Equipe**

- Funcionários
- Voluntários

**g) Terceiro Setor**

- Outras ONGs dedicadas à mesma causa
- Entidades de fomento e de articulação política
- ONGs em geral

**h) Governos**

- Federais, Estaduais e Municipais

Historicamente, a organização tem adotado uma linha de atuação voltada para a tentativa de abranger todos os públicos e aproveitar o maior número possível de oportunidades identificadas ao longo de cada ano.

Tal abordagem, no entanto, vem se mostrando contra-indicada, denotando falta de planejamento e criando dificuldades para o gerenciamento da área, já que são

insuficientes os recursos financeiros e humanos de que a organização que dispõe para fazer frente a todas as demandas existentes. Sendo assim, o planejamento ora detalhado definiu — com base nas respostas dadas pelos entrevistados — os públicos prioritários para os projetos de comunicação a serem desenvolvidos neste momento (2006). Isso não significa dizer que os demais segmentos não possam vir a ser englobados por ações desenvolvidas em outras coordenações.

<b>Público</b>	<b>Segmentos prioritários</b>
Sociedade em geral	---
Beneficiários	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diretos: alunos e educadores das escolas</li><li>▪ Indiretos: comunidades nas quais funcionam as escolas</li></ul>
Parceiros	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Institucionais: mantenedores, apoiadores e potenciais</li></ul>
Formadores de opinião	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Imprensa</li></ul>
Público interno	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Equipe</li></ul>

No quadro acima, estão elencados os cinco públicos prioritários e seus respectivos segmentos a serem abordados. Podemos dizer que, dentre eles, os beneficiários e o público interno vêm sendo, até o momento, os menos contemplados pelas ações de comunicação, uma vez que a prioridade da área tem se voltado para a mídia de massa e para a obtenção de parcerias.

[...] O [público] melhor trabalhado são os novos parceiros. O pior são as comunidades onde as escolas estão localizadas. Eu acho que a gente faz mais coisas para atrair novos parceiros do que mesmo para cuidar dos parceiros que a gente já tem [...] Então, quase todas as ações que a gente

faz são imaginando pessoas que não conhecem a organização e tentando fazer alguma coisa para elas, quando, na verdade, a gente tem pessoas que já apóiam a ONG e poderiam apoiar mais [...]

(Entrevista presencial 01. Data: 27/06/2005.)

#### 4.4 Mensagens-chave para cada segmento de público

Públicos/ Segmentos	Mensagem-chave
Sociedade em geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar a missão / reafirmar a importância da causa</li> <li>▪ Evidenciar o diferencial da ONG (sua metodologia, o impacto na vida dos beneficiários)</li> <li>▪ Assumir posição diante de temas polêmicos – <b>credibilidade/ mobilização</b></li> </ul>
Empresas Parceiras (mantenedores e apoiadores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestar contas</li> <li>▪ Dar destaque ao apoio – <b>confiança / visibilidade</b></li> </ul>
Parceiros potenciais ( <i>prospects</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar a missão e as vantagens de apoiar a ONG</li> <li>▪ Diferencial do nosso trabalho – <b>encantamento</b></li> </ul>
Educadores/ coordenadores das escolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importância do trabalho que realizam</li> <li>▪ Importância de fazer parte de uma rede</li> <li>▪ Como participar mais ativamente desta rede – <b>pertencimento</b></li> </ul>
Comunidades / Alunos das escolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar o que é a ONG e como ela atua nas comunidades</li> <li>▪ Divulgar a existência da escola e o diferencial do trabalho</li> <li>▪ Mostrar como transformar a informática em instrumento de cidadania - <b>empoderamento</b></li> </ul>



Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar a missão, reafirmando sua importância</li> <li>▪ Evidenciar nosso diferencial (metodologia) e a importância das organizações comunitárias parceiras</li> <li>▪ Fornecer informações relevantes sobre a causa - <b>utilidade</b></li> </ul>
Público interno (unidades regionais e internacionais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar como usar canais de “comunicação Interna” para potencializar o trabalho</li> <li>▪ Ensinar como usar a mídia e os canais de comunicação – <b>capacitação</b></li> </ul>

Neste quadro, procuramos ressaltar o tipo de abordagem a ser utilizado para cada um dos públicos e segmentos citados. O primeiro ponto diz respeito à credibilidade que a ONG deve transmitir em sua comunicação. É fundamental que as campanhas mostrem mais do que simples resultados numéricos: deve-se evidenciar o impacto nas vidas dos beneficiários. Trata-se, no entanto, de um ponto crítico da organização, pois, até o presente momento, ela não dispõe de dados que efetivamente comprovem a inclusão social que se propõe a realizar.

Além disso, até o ano de 2004, as peças publicitárias baseavam-se em afirmações genéricas, usando atores para representar as pessoas atendidas pela ONG. Em 2005, foi criada a primeira campanha que retratou beneficiários narrando as mudanças ocorridas em suas vidas após a participação nos projetos sociais da organização — fato este visto com grande simpatia pelas lideranças comunitárias que participaram da discussão em grupo realizada para esta pesquisa<sup>117</sup>.

---

<sup>117</sup> Ver depoimentos na página 131 desta dissertação.

Podemos destacar ainda que, no caso de campanhas destinadas aos alunos e educadores das escolas, a unidade central da organização deve atuar como facilitadora ou animadora destas redes, preocupando-se em garantir a existência dos canais de comunicação e em fomentar o debate que irá incitar o pertencimento ou o “empoderamento” — mais do que simplesmente disponibilizar informações já prontas.

Guardadas as devidas proporções, o mesmo se aplicaria ao público interno, embora, neste caso, exista a necessidade de se fazer circular informações que regulamentem a atuação das unidades.

#### 4.5 Canais de comunicação

Públicos/ segmentos	Canais prioritários
Sociedade em geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mídia de massa (TV, jornal, rádio etc.)</li> <li>▪ Internet</li> <li>▪ Eventos públicos</li> </ul>
Parceiros potenciais ( <i>prospects</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mídia de massa</li> <li>▪ Material institucional</li> </ul>
Empresas Parceiras (mantenedores e apoiadores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Material institucional</li> <li>▪ Eventos</li> <li>▪ Projetos (livros, vídeos etc.)</li> </ul>
Educadores / coordenadores das escolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet</li> <li>▪ Eventos (oficinas)</li> <li>▪ Material institucional (folhetos, apostilas etc.)</li> </ul>
Alunos e comunidades das escolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Material de divulgação dos cursos</li> <li>▪ Mídia alternativa – comunicação comunitária</li> <li>▪ Mídia de massa</li> <li>▪ Internet (quando houver)</li> </ul>

Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contatos pessoais</li> <li>▪ Portal (cadastro sala de imprensa)</li> </ul>
Público interno (unidades regionais e internacionais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portal da organização (áreas restritas)</li> <li>▪ Eventos internos</li> <li>▪ Contato pessoal</li> </ul>

A escolha dos canais para se atingir cada um dos públicos prioritários levou em conta, além das entrevistas, a experiência acumulada pela organização, bem como os recursos (financeiros, materiais, humanos etc.) disponíveis.

No caso da sociedade em geral, o *know-how* da organização demonstra que a presença na mídia — seja por meio de esforços de assessoria de imprensa, seja pela veiculação de campanhas publicitárias criadas, produzidas e divulgadas voluntariamente — é a forma mais barata e eficaz de atingir os objetivos almejados.

No primeiro caso, é fundamental que a organização esteja atenta a oportunidades de inovação, pois já não é possível garantir o interesse da imprensa apenas com base no trabalho cotidiano. Já na criação de campanhas, o grande desafio consiste em estabelecer (e manter) parcerias com agências de propaganda e produtoras de comerciais, uma vez que a produção deste material não deve ter custos para a organização (ou ter o menor custo possível). Quanto à veiculação, a principal dificuldade relaciona-se aos anúncios impressos uma vez que, ao contrário das TVs e das rádios, os jornais e revistas raramente cedem espaço publicitário para divulgação dos projetos das ONGs.

A presença na mídia é imprescindível para a conquista de novos parceiros, pois o conhecimento prévio da marca pelos empresários facilita uma abordagem direta posterior

— para a qual costumase utilizar material impresso (perfil institucional, folhetos etc.) e audiovisual (apresentações em *slides*, vídeos etc.).

No caso de parceiros já existentes, espera-se que a área de comunicação ajude a garantir sua fidelidade, o que significa disponibilizar informações sobre os projetos em curso e sugerir novas iniciativas que difundam o apoio destas empresas à organização (eventos, vídeos, folhetos, livros etc.).

Com relação aos educadores e coordenadores das escolas, é importante que a comunicação contribua para criar uma sensação de pertencimento que os vincule mais fortemente à organização. O uso da Internet e a realização de eventos como oficinas de capacitação são as principais alternativas nesse sentido. Também é desejável que se disponibilize material impresso estimulando sua participação na rede.

A abordagem direta das comunidades nas quais as escolas estão inseridas é um grande desafio, sendo os custos de produção de material em larga escala bastante elevados. A sinalização das escolas costuma ser precária ou inexistente, uma vez que a organização principal não disponibiliza o material necessário (placas, faixas, cartazes, galhardetes, folhetos etc.) e que as instituições comunitárias tampouco dispõem de recursos para sua produção

O ideal seria que cada escola já existente (ou criada a partir de agora) recebesse um kit contendo placa de identificação, faixa, cartaz, galhardete e folhetos. É de suma importância que a organização capte recursos para a produção deste material mas, por outro lado, deve-se evitar que as escolas se transformem em vitrines para marcas de

produtos ou para empresas que não investem diretamente no projeto educacional desenvolvido naquela comunidade. Portanto, o mais indicado seria que os recursos viessem de organizações de fomento que, além de não terem interesses comerciais, costumam contentar-se com a divulgação do apoio no material institucional da organização principal (utilizado fora das comunidades).

Outro importante instrumento para divulgação do trabalho feito nas comunidades é a mídia alternativa — como rádios e jornais comunitários etc. Porém, devido à sua grande pulverização, é necessário que estes contatos sejam estabelecidos pelas próprias escolas, que devem ser capacitadas para tal fim ou mesmo para criarem seus próprios veículos de comunicação.

No caso da imprensa e do público interno da organização, os contatos pessoais e a Internet (áreas de acesso restrito no *site*, listas de discussão, *e-mail* etc.) são os principais canais propostos.

#### **4.6 Plano de atividades: estratégias e táticas**

A intenção, nesta etapa, é a de retomar os cinco objetivos já definidos, listando as principais estratégias e ações táticas a serem adotadas para que cada um deles possa ser alcançado. Cabe ressaltar que não se pretende detalhar a forma como cada uma das ações propostas será executada, e sim evidenciar os motivos de sua inclusão no plano.

<b>Objetivo 1</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>
<b>Fortalecer a imagem/ missão</b>	Realizar duas grandes ações que colaborem para aumentar a clareza da missão e dos conceitos de inclusão digital/ social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redesenhar o principal evento público da ONG, consultando as demais áreas, a rede e representantes das escolas. Consolidar e divulgar informações. Motivar regionais a realizarem o evento.</li> <li>▪ Redesenhar o prêmio para os melhores projetos comunitários com visibilidade nacional, juntamente com as demais áreas e a rede.</li> </ul>
	Ampliar exposição da marca/ causa, através de duas campanhas institucionais/ ano, aumentando a publicação de anúncios em 10%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otimizar o relacionamento com a agência de propaganda ou conquistar nova parceria</li> <li>▪ Produzir nova campanha institucional</li> <li>▪ Produzir campanha de prestação de contas (divulgação do balanço social)</li> <li>▪ Aumentar contatos com veículos de comunicação</li> <li>▪ Ampliar parceria com a TV Globo, incluindo novos formatos. Ex: merchandising social em novelas</li> <li>▪ Produzir novo material de divulgação (perfil, folhetos, vídeo etc.)</li> </ul>
	Consolidar a identidade visual em 100% da Rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rediscutir a logomarca</li> <li>▪ Promover a revisão gráfica da marca e do manual de uso</li> <li>▪ Disponibilizar a marca revisada em vários formatos e negociar prazo para adesão</li> </ul>
	Consolidar a imagem da ONG como fonte qualificada, priorizando a	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar plano de assessoria de imprensa e política de comunicação externa</li> <li>▪ Distribuir resumo mensal com posicionamento oficial diante dos principais temas</li> </ul>

	consistência e aumentando em 10% o número de matérias publicadas/ano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar fatos de interesse na rede</li> <li>▪ Construir sala de imprensa (<i>site</i>) e database de jornalistas incluindo contatos regionais/ internacionais</li> <li>▪ Aumentar contatos com jornalistas</li> <li>▪ Assumir posições claras diante de questões polêmicas</li> </ul>
--	---	--

Em uma sociedade pautada pelos valores do mercado, questões como aumento de visibilidade e construção de uma imagem consistente não podem ser desconsideradas pelas organizações não-governamentais. Como já foi dito, não basta defender uma causa relevante; para obter apoio — tanto dos cidadãos, quanto dos financiadores — é imprescindível saber divulgá-la. Sendo assim, o primeiro objetivo de comunicação consiste em garantir maior consistência para a imagem da organização, com base na importância da missão que ela desempenha.

Faz-se necessário incrementar a percepção da relevância da causa, que vem sofrendo um desgaste ao longo do tempo. Para tanto, seria recomendável a produção de novas campanhas publicitárias (incluindo novos formatos de mídia), bem como a reformulação dos eventos já realizados, visando a otimização de resultados.

[...] Eu vejo o enfraquecimento da nossa bandeira. As pessoas estão cada vez mais achando que isso não é tão essencial, que existem outros problemas mais essenciais ou esse problema está sendo resolvido, de alguma forma, pelo governo (com Telecentro, PC Conectado). Eu acho que a

ameaça seria [não conseguir] mostrar que o problema existe, que continua e que é brutal.

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

A questão da causa envolve outro ponto delicado: embora preconize a universalização do acesso à informática, a ONG tem como um de seus principais parceiros uma empresa que desenvolve software proprietário, utilizando seus produtos na maior parte de suas escolas. Tal fato tem originado críticas por parte de representantes dos movimentos sociais que defendem o uso do software livre, podendo causar danos à imagem da organização, caso algum veículo de comunicação resolva explorar mais detidamente esta questão. Reagindo a pressões, a ONG assumiu posição em favor da liberdade de escolha dos alunos — entre software livre e proprietário. Tal postura, no entanto, não se reflete completamente em suas ações, já que a maioria das escolas não dispõe de equipamentos que, de fato, disponibilizem as duas opções.

O diagnóstico mostrou ainda que a organização vem enfrentando problemas com sua logomarca, que sofreu uma alteração mal planejada e hoje conta com diferentes versões, o que prejudica a consolidação de uma identidade visual única.

[...] A marca está aí, ela foi alterada, houve um problema sério na maneira como ela foi alterada. Faltou transparência, então é um processo que traz muita mágoa. Essa marca traz más lembranças para muita gente da [coordenação da] rede e regionais.

(Entrevista presencial 01. Data: 27/06/2005.)



Também detectou-se que o trabalho de assessoria de imprensa tem sido feito de forma reativa, ficando a reboque do interesse dos veículos de comunicação. A organização não tem sido capaz de pautar notícias diferenciadas, originadas a partir de suas próprias demandas e, principalmente, das demandas de seus beneficiários. Esta questão está diretamente relacionada tanto ao Objetivo 2 — que se refere ao impacto do trabalho feito nas comunidades — quanto ao Objetivo 5, que trata da gestão da área, abrangendo a necessidade de redimensionamento da equipe.

Seria importante ressaltar ainda que a importância de conferir visibilidade à ação das ONGs, não está relacionada apenas ao desejo de construção da marca. No artigo “Las organizaciones de cooperación no gubernamentales en Brasil”<sup>118</sup>, John Schlanger, destaca a importância da divulgação como forma de comprovar uma atuação democrática e transparente.

As ONGs do Brasil nunca se cansam de dizer como tiveram que trabalhar de maneira semi-clandestina durante o regime militar. E muitas continuam atuando desse modo. Sair para a luz significa não ter medo da imprensa, do rádio e da televisão. A imprensa é livre, ainda que esteja dominada por grupos de interesse. Mostrar o que se faz, informar a um público amplo, cria uma imagem distinta da atuação na clandestinidade.

As ONGs têm empreendido ações que atraem os meios de comunicação e obtiveram espaço nos jornais e na televisão. Isto faz parte da democracia.

---

<sup>118</sup> SCHLANGER, John. “Las organizaciones de cooperación no gubernamentales en Brasil” In: SOGGE, David. *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación al desarrollo*. Barcelona: Icaria Editorial, 1998. p. 260.

Porém, para fazê-lo melhor, é necessário o respaldo profissional. As organizações de cooperação não-governamental poderiam viabilizar isto, seja difundindo suas próprias experiências no Brasil ou apoiando os contatos entre as ONGs e as organizações de imprensa ou publicidade.

O texto tangencia uma questão bastante complexa: a da necessidade de apoio financeiro para a divulgação das experiências das ONGs. Em geral, mesmo contando com o apoio de voluntários, os custos de produção da comunicação são altos e a necessidade de recursos compete com as demandas mais diretamente relacionadas à “área fim” das organizações.

Além disso, a maioria dos financiadores ainda reluta em investir na comunicação dos projetos e das ONGs, por receio de ser alvo de críticas. No caso das empresas, há o medo de que a divulgação seja vista como oportunismo. Já as agências financiadoras tendem a identificar este tipo de custo como desperdício, embora organismos como o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID (que financiou a produção do perfil institucional da organização estudada) já comecem a admitir esta possibilidade.

Com relação à mídia espontânea, o grande desafio consiste em desenvolver uma estratégia de divulgação baseada na qualidade dos projetos realizados, pois embora as ONGs precisem mostrar seus feitos, de modo algum devem se contentar em freqüentar as colunas sociais com notas inconsistentes, em lugar de gerar fatos relevantes para as editorias de notícia. O apoio de artistas, políticos e personalidades pode ser útil em alguns momentos, mas a visibilidade deve estar prioritariamente ligada à eficácia da atuação, gerando credibilidade e interesse pela causa defendida. Deve-se manter em mente que o

principal objetivo da comunicação em uma ONG é o de fomentar a transformação social. E não apenas o de garantir exposição na mídia.

<b>Objetivo 2</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>
<b>Aumentar a presença e o impacto nas escolas</b>	Melhorar a comunicação com/ entre as escolas, usando a Internet para estabelecer contato com educadores e coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver uma comunidade virtual que possibilite a criação de uma rede de alunos e educadores, interligando as escolas dos vários estados e países</li> <li>▪ Disponibilizar material que evidencie a missão e o conteúdo relacionado à cidadania</li> </ul>
	Utilizar as TICs para estimular as escolas como produtoras e difusoras de informação e cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver capacitação em comunicação para as escolas, visando transformá-las em produtoras de comunicação (jornal, vídeo etc.)</li> <li>▪ Desenvolver o portal das escolas, a partir da produção gerada pelos membros da comunidade virtual</li> <li>▪ Criar rádio e TV na <i>web</i></li> </ul>
	Ajudar as associações parceiras a divulgarem seu trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar capacitação em comunicação institucional/ marketing específica para as organizações comunitárias, visando ajudá-las na captação de recursos</li> </ul>
	Melhorar a visibilidade das escolas e consolidar a identidade visual da ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Padronizar a identificação das escolas (placa, galhardete, certificado, folheto, modelo de informativo)</li> </ul>

Este segundo objetivo de comunicação – que até a realização desta pesquisa não vinha recebendo suficiente atenção por parte da ONG analisada – é, com certeza, o mais diretamente relacionado ao cumprimento de sua missão. Já que ela se propõe a promover a inclusão social por intermédio do uso das TICs<sup>119</sup>, é imprescindível defender o direito à produção da comunicação.

Faz-se necessário garantir os instrumentos básicos para que as comunidades possam sair da condição de objeto das notícias veiculadas (geralmente negativas), tornando-se produtoras de suas próprias mensagens, uma vez que o mero acesso a informações geradas por terceiros não é suficiente para o exercício da cidadania.

O pesquisador Antonio Albino Canelas Rubim aborda esta questão da seguinte forma, no artigo “Cidadania, Comunicação e Cultura”<sup>120</sup>:

[...] a informação livre e plena, apesar de ser sempre imprescindível à cidadania e à democracia, não pode ser tomada e considerada como a única dimensão da comunicação que, na sociedade atual, guarda uma importância vital para a cidadania. Nem mesmo o direito à livre informação pode ser tomado hoje como suficiente para a cidadania.

[...] A cidadania, neste contexto, está a requerer um novo direito a ser agregado, como os respectivos deveres, ao leque de direitos que

---

<sup>119</sup> Tecnologias da Informação e da Comunicação.

<sup>120</sup> RUBIM, Antonio Albino Canelas. “Cidadania, comunicação e cultura”. In: PERUZZO, Cícilia Maria Krohling & ALMEIDA, Fernando Ferreira de (orgs.). *Comunicação para a cidadania*. São Paulo/ Salvador: INTERCOM/ UNEB, 2003. p. 112.

historicamente vêm sendo integrados e associados, processualmente, à noção de cidadania. Tal direito, aqui denominado de direito à comunicação, deve assegurar aos cidadãos o acesso, a circulação, a habitação livre e plural, até mesmo a proteção, com relação ao espaço eletrônico em rede que hoje é condição de existência pública em um mundo globalizado. Em síntese, o direito à comunicação pode ser formulado como direito à existência social no mundo atual.

Deve-se destacar que, de modo geral, a organização analisada está voltada para o ensino básico da informática – acrescido de noções de cidadania - não dispondo de projetos que viabilizem o uso das novas tecnologias para fomentar processos emancipatórios, como a comunicação comunitária e a organização das escolas em uma rede atuante. Um dos entrevistados, em seu relato tangencia esta questão: “eu acho que a gente ainda está muito focado em computador, mas não é só computador. Têm tantas mídias que a gente pode estar incluindo — essas coisas de vídeo que a gente tem pensado — que também têm a ver com tecnologia e com a nossa missão”<sup>121</sup>.

Sendo assim, as táticas e estratégias previstas para a realização do Objetivo 2 dizem respeito, principalmente, à capacitação das lideranças comunitárias para o uso das ferramentas de comunicação e à construção de uma comunidade virtual que reúna representantes das centenas de escolas criadas pela ONG analisada. O amadurecimento desta rede deve originar um portal, por meio do qual as comunidades possam divulgar

---

<sup>121</sup> Entrevista presencial 11. Data: 12/09/2005.

suas iniciativas relacionadas à produção de cultura, notícias (rádio e TV web), debates, protestos, campanhas de mobilização, denúncias etc.

A magnitude de uma iniciativa como esta torna indispensável o apoio de financiadores comprometidos com a emancipação, exigindo uma ação integrada tanto com a equipe pedagógica, quanto com a área de captação de recursos, em relação direta com as ações previstas no Objetivo 4. Porém, dadas as características do projeto, é possível antever algum nível de dificuldade na obtenção das verbas necessárias.

Discorrendo sobre os desafios para a obtenção de apoio para projetos revolucionários em termos de mídia — que o autor denomina de mídia radical — John D. H. Downing declarou<sup>122</sup>:

Grande parte do financiamento a projetos de mídia radical, especialmente os que utilizam redes de computadores, vem do apoio das fundações. Mas os fundos destinados a essa mídia sempre foram insuficientes e são ainda mais escassos para os projetos de conteúdo radical a serem veiculados nas redes. A vasta maioria dos projetos desse tipo que conseguirão financiamento é daqueles que não representam um desafio de peso ao *status quo*.

Ainda dentro da proposta de fortalecer a atuação das escolas, está prevista a realização de capacitações voltadas para o uso das técnicas de comunicação e marketing pelas

---

<sup>122</sup> DOWNING, John D. H. *Mídia radical: rebeldia nas comunicações e movimentos sociais*. São Paulo: Editora SENAC, 2002. p. 282.

instituições comunitárias, de forma a auxiliá-las na conquista de novos alunos e de parcerias locais que garantam sua autonomia financeira em relação à ONG principal.

<b>Objetivo 3</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>
<b>Melhorar o fluxo de comunicação</b>	Consolidar o novo portal como canal de comunicação interna da rede de unidades regionais/ internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar áreas de acesso restrito para troca de experiências (“fórum de soluções” e “acervo de experiências”)</li> <li>▪ Identificar e disponibilizar material sobre gestão, cases etc.</li> <li>▪ Fomentar a publicação de notícias e cases que comprovem a eficácia do trabalho da ONG. Estudar a possibilidade de transformar cases em livro.</li> </ul>
	Elaborar política de comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir canais e regras de uso (criar manual)</li> <li>▪ Criar glossário de termos relacionados ao trabalho da ONG</li> </ul>
	Otimizar a comunicação com unidades Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir um processo para tradução de documentos oficiais</li> </ul>
	Consolidar novo Portal como ferramenta de comunicação externa, aumentando o nº de visitas em 50% em um ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivar produção de matérias para área de notícias, eventos</li> <li>▪ Criar área de imprensa</li> <li>▪ Produzir cartilha de redação para a Internet</li> <li>▪ Firmar parcerias e permutas para divulgação do portal</li> <li>▪ Criar banco de imagens</li> </ul>
	Consolidar o Boletim Informativo da ONG, atingindo dez mil assinantes em 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimular a produção de matérias pela Rede criando equipe de correspondentes</li> <li>▪ Viabilizar viagens para produção de matérias especiais</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atualizar lista de assinantes do boletim</li> <li>▪ Realizar campanhas on-line</li> </ul>
--	--	--

O terceiro objetivo definido no plano de comunicação trata da importância de se aperfeiçoar a maneira como as informações circulam entre as diversas unidades da organização.

Durante o diagnóstico, esta demanda foi apontada como falta de “comunicação interna”. Uma análise mais detalhada revelou que, na verdade, os entrevistados não estavam se referindo à realização de campanhas de comunicação voltadas para o público interno (endomarketing). Suas reivindicações diziam respeito à necessidade de se promover uma circulação mais ampla das informações sobre as decisões que envolvem a unidade central e as unidades regionais e internacionais.

[...] Eu acho que a comunicação na rede não flui bem. Existe uma associação muito grande de informação com poder, em todas as organizações e existe um controle muito grande de qual informação deve ser repassada para que nível hierárquico e para que pontos dentro da rede. Isso é um problema, porque isso conflita com o discurso de transparência, de trabalho em rede, de cooperação etc.

(Entrevista presencial 01. Data: 27/06/2005.)

[...] A comunicação interna da rede é fundamental. Mas eu não acredito na palavra fomentar a comunicação. Você não pega um grupo de pessoas e diz:



“a partir de agora vamos falar entre nós”.

(Entrevista presencial 10. Data: 02/08/2005.)

[...] [Na minha área] a questão é mais a comunicação interna entre os regionais, é mais o fluxo de comunicação, na verdade. Até hoje, eu não conheço uma empresa ou um lugar que tenha um fluxo de comunicação que funcione perfeitamente. Porque é o ser humano que está ali “na ponta”. E o ser humano é muito complicado, é difícil. Você pode ter as melhores ferramentas — sempre vai ter pessoas financiando para utilizar — ou todas as pessoas estão capacitadas para utilizar, mas não querem utilizar de forma adequada. Você sempre tem problemas em relação a isso. Mas eu acho que isso não é motivo para a gente parar de pensar em melhorar esses fluxos.

(Entrevista presencial 08. Data: 08/08/2005.)

Além disso, a observação da própria rotina da área de comunicação revelou uma enorme dificuldade para se identificar os projetos e casos exemplares dignos de divulgação, o que, sem dúvida, tem um impacto fortemente negativo na capacidade de pautar novas matérias na imprensa nacional ou internacional. Pode-se perceber que o problema não está na inexistência de casos relevantes, e sim na falta de processos e mecanismos que permitam, a cada unidade regional ou internacional, municiar as demais com informações sobre seus projetos locais.

Sendo assim, detectou-se a necessidade de desenvolvimento (no portal da organização) de uma área de acesso restrito na qual os membros da rede possam disponibilizar informações sobre suas iniciativas e promover o debate em torno de questões relevantes.

Tal ferramenta possibilitaria a consulta aos dados da organização por qualquer unidade da rede, sempre que fosse necessário buscar exemplos para facilitar a obtenção de novas parcerias, bem como para elaborar material editorial ou atender às demandas da mídia, do meio acadêmico etc.

A ONG também se ressentia da ausência de uma política de comunicação interna que direcionasse as informações para os setores adequados, evitando a repetição de mensagens. No momento, toda a comunicação é feita por intermédio de várias listas de discussão<sup>123</sup>, fazendo com que cada destinatário receba a mesma notícia diversas vezes.

[...] ajudar na criação de uma política de comunicação, que seja, “todo e-mail que sai da unidade central para as listas deve observar estes e aqueles pontos...”. Acho que esse tipo de “boa prática” pode ser uma contribuição importante. Alguns cuidados do tipo: ser factual, não alimentar disse-me-disse, ser claro, delimitar e assumir responsabilidades [...]

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

Seria imprescindível, ainda, promover o alinhamento do discurso, divulgando um glossário com o significado dos principais conceitos envolvidos no trabalho da organização, uma vez que foram detectados problemas no entendimento de termos como “inclusão social”, “impacto social” etc.

Obviamente, dentro da perspectiva da gestão social, seria desejável a promoção de discussões que viabilizassem a construção coletiva deste entendimento. Contudo, o

---

<sup>123</sup> Criadas em *sites* comerciais como o Yahoo Grupos.

tamanho da organização e a rotatividade das pessoas envolvidas nos projetos praticamente inviabilizariam a concretização deste ideal.

Ainda com relação ao Objetivo 3, ficou patente a necessidade de tradução dos principais documentos oficiais da organização, a fim de atender às unidades localizadas em países de língua espanhola. Embora a ONG esteja presente em diversos países da América Latina, tal tradução, na prática, só é feita em casos especiais — o que levou os membros das unidades hispânicas a declarem-se excluídos das discussões gerenciais.

No que tange a este objetivo, outra questão relevante diz respeito à importância de se fomentar a produção de informação para os dois principais canais de comunicação (tanto interna quanto externa) da organização: o portal e o boletim informativo. Este aspecto está intimamente relacionado ao Objetivo 5, que trata da gestão da área analisada, esbarrando na falta de profissionais qualificados para exercer a função: apenas 10% das unidades da rede contam com um profissional de comunicação em suas equipes. Isto dificulta enormemente a produção de textos sobre os projetos realizados fora do Rio de Janeiro, cidade na qual se localiza a unidade central, já que sua equipe também não dispõe de tempo ou de recursos extras para viagens.

Seria importante destacar, ainda, que o desejado aumento do número de assinantes do boletim informativo e dos visitantes do portal — bem como a possível obtenção de financiamentos para estes veículos — está condicionado à relevância do conteúdo apresentado, sendo, portanto, imprescindível investir na qualidade editorial.

<b>Objetivo 4</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>
<b>Apoiar a captação de recursos</b>	Aumentar a participação nas verbas de marketing/ comunicação dos parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração com a área de captação para identificar oportunidades e inserir rubrica de comunicação nos projetos</li> <li>▪ Elaborar propostas de comunicação para parceiros</li> </ul>
	Apoiar a campanha de captação de computadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar uma nova campanha de captação de equipamentos</li> <li>▪ Estabelecer novas parcerias para divulgação da campanha</li> <li>▪ Incentivar a adesão de Regionais e Internacionais à campanha</li> </ul>
	Apoiar o estabelecimento de uma parceria de marketing de causa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar pesquisa de avaliação da marca / imagem</li> <li>▪ Definir critérios de uso da marca/ contrapartidas</li> <li>▪ Formatar projeto de “marketing de causa”</li> </ul>
	Estudar viabilidade de realizar campanha de captação com pessoas físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar pesquisa de intenção com possíveis doadores</li> <li>▪ Desenvolver campanha de marketing direto</li> </ul>
	Gerar recursos para a área de comunicação por meio de seus próprios projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar áreas patrocinadas no portal da ONG</li> <li>▪ Formatar patrocínio do boletim informativo</li> </ul>
	Estudar viabilidade de criar produtos sociais vinculados à missão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar pesquisa para identificar custo-benefício, possíveis produtos e canais de venda</li> <li>▪ Criar campanha de lançamento</li> <li>▪ Desenvolver projeto de <i>e-commerce</i>(caso se opte por canal próprio)</li> </ul>

Este penúltimo Objetivo de Comunicação previsto no plano diz respeito ao uso do instrumental de comunicação e de marketing para fomentar a captação de recursos.

A primeira estratégia trata da necessidade de se identificar oportunidades para conquistar parte das verbas que as empresas parceiras destinam a suas próprias ações de comunicação e marketing. A observação do comportamento destas empresas indica que recursos muito mais significativos são reservados para suas campanhas publicitárias de construção de imagem institucional ou de venda de produtos e para o patrocínio cultural do que para os projetos sociais apoiados.

Além disso, como anteriormente mencionado, algumas delas demonstram certo receio com relação à divulgação de seu apoio a estes projetos, temendo serem vistas como oportunistas. Paradoxalmente, na Pesquisa Ethos/ Indicator 2004<sup>124</sup>, realizada com pessoas de todas as classes sociais, 72% dos entrevistados declararam: “Estou muito interessado em conhecer os meios que algumas empresas estão utilizando para serem socialmente mais responsáveis.” Note-se que, entre o público considerado formador de opinião, o índice de interesse sobe para 89%. É importante ressaltar que na versão anterior desta mesma pesquisa, realizada apenas dois anos antes, estes índices eram de 43 e 62%, respectivamente, o que demonstra um aumento bastante significativo.

Sendo assim, mostra-se indispensável conscientizar os parceiros de que devem prever recursos para a divulgação dos projetos, incluindo rubricas de comunicação nos contratos a serem assinados ou renovados. Vale destacar que esta recomendação já havia sido

---

<sup>124</sup> “Responsabilidade Social Empresarial – Percepção do Consumidor Brasileiro”, pesquisa 2004 (p. 21). Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Instituto Akatu pelo Consumo Consciente e GFK Indicator Ltda. Disponível em <http://www.akatu.net> (link Publicações Akatu).

apresentada e o processo já está em curso na organização, sendo que uma das principais empresas financiadoras, ao renovar o contrato de parceria, aceitou destinar à comunicação uma parte da verba total disponibilizada.

Obviamente, tais recursos devem ser bem inferiores aos investimentos feitos na própria ação social e utilizados de forma a potencializar o impacto obtido — colaborando, por exemplo, para divulgar o serviço oferecido em uma comunidade diretamente apoiada pela empresa.

Outro ponto importante é o apoio da área de comunicação à campanha de captação de equipamentos — tradicionalmente realizada junto a empresas — visando o estabelecimento de parcerias que potencializem a visibilidade desta iniciativa. O fomento à replicação nacional do modelo da campanha — no momento restrita ao estado de São Paulo — também possibilitará o aumento da quantidade de equipamentos captados anualmente, beneficiando as escolas que, tradicionalmente, utilizam computadores reciclados.

Ainda de acordo com a estratégia de levantar novos recursos para a área de comunicação, o planejamento prevê também a elaboração de projetos de marketing de causa social<sup>125</sup>, a serem oferecidos pela área de captação aos parceiros atuais ou a outras empresas. Até o presente momento, tal iniciativa ainda não foi utilizada pela ONG analisada, representando, portanto, uma possibilidade de inovação. Fabricantes ou revendedores de computadores são parceiros potenciais para este tipo de campanha. No entanto, antes de dar início a uma ação como esta, faz-se necessária a realização de uma

---

<sup>125</sup> Mais detalhes sobre este tipo de iniciativa no Capítulo 2, item 2.4 desta dissertação.

pesquisa que dê a conhecer o valor da marca e as contrapartidas a serem oferecidas às empresas.

[...] Hoje, a gente não tem nenhuma medida para saber se a nossa marca é reconhecida, se ela é reconhecida com o propósito que a gente gostaria, se o valor da nossa marca está aumentando na cabeça das pessoas, se nós somos — como eu suspeito que somos — os donos da bandeira (no terceiro setor, pelo menos...)

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

[...] Hoje, oferecer como contrapartida o uso da marca da organização nas comunicações do parceiro, eu não sei se é visto como um grande valor por ele. Até porque, nós não fornecemos nenhum estudo que comprove que a nossa marca agrega valor realmente. Eu acho que, só por isso, a gente já não está trabalhando bem a questão da contrapartida.

(Entrevista presencial 05. Data: 09/08/2005.)

Atendendo às expectativas de alguns setores da organização, também está prevista a realização de um estudo de viabilidade para o lançamento de produtos com a sua marca. Contudo, é provável que esta iniciativa represente muito mais uma possibilidade de incremento de visibilidade (ligada ao Objetivo 1) do que de captação de recursos financeiros significativos. Como evidencia-se na fala de um dos entrevistados, dificilmente a venda de produtos irá movimentar grandes somas, devido ao fraco apelo emocional da causa defendida:

[...] Eu sou cético em relação ao benefício financeiro para a ONG. Acho que a nossa causa é diferente da causa ecológica que praticamente todo mundo, mesmo que não esteja mobilizado, acha que é de bom tom se mobilizar.

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

De qualquer forma, os recursos obtidos — ainda que escassos — podem ser destinados ao orçamento da área de comunicação, viabilizando, por exemplo, a realização das oficinas para as lideranças comunitárias previstas no Objetivo 2.

É importante destacar que vários entrevistados enfatizam o fato de que o lançamento de produtos, caso seja mesmo viável, deve estar intimamente ligado à missão da organização:

[...] Acho que a gente pode ter produtos, mas que estejam ligados ao nosso trabalho. [...] Eu consigo ver [como produto] um livro que relate a experiência: como a organização desenvolve o seu trabalho, como ela consegue transformar a realidade na comunidade [...] A gente só tem que ter cuidado para não desfocar da nossa missão... Porque a gente faz um trabalho legal, consegue “vender” a nossa marca e, aí, vem alguém e quer usar para outra coisa.

(Entrevista presencial 09. Data: 17/08/2005.)



[...] Não acho muito legal [lançar produtos], a não ser que sejam jogos de informática, de cidadania etc. Algo que tenha a ver, diretamente, com educação e informática.

(Resposta enviada por e-mail 04. Data: 17/08/2005.)

[...] Eu não sei se a gente teria um mercado para isso. A não ser que a gente, na produção, usasse o computador de forma inteligente e fizesse uma coisa que tivesse uma ligação [com a causa] e um valor estético legal.

(Entrevista presencial 02. Data: 14/07/2005.)

[...] Desenvolver e lançar produtos deve estar dentro de um projeto que envolva parceiros e fomenta atividades alinhadas à nossa missão.

(Resposta enviada por e-mail 05. Data: 19/08/2005.)

Como podemos depreender dos relatos transcritos acima, esta questão suscita divergências internas na organização. Em diversas ocasiões — fora do contexto desta pesquisa — sua diretoria manifestou, de fato, a determinação em explorar outros tipos de oportunidades, como o lançamento de roupas e acessórios, por exemplo. A área de comunicação, por sua vez, recomendou que qualquer iniciativa neste sentido fosse precedida de uma pesquisa bastante criteriosa, incluindo a análise de custo-benefício, os riscos de banalização da marca e o levantamento dos possíveis canais de vendas.

Objetivo 5	Estratégias	Táticas
<b>Aperfeiçoar a gestão da comunicação</b>	Fortalecer a atuação da área nas unidades central, regionais e internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finalizar o processo de eleição de interlocutores regionais para a área de comunicação</li> <li>▪ Produzir capacitação/ cartilha sobre comunicação para regionais/ internacionais</li> <li>▪ Definir agenda de capacitação</li> <li>▪ Fomentar a realização de parcerias com universidades e centrais de voluntariado</li> <li>▪ Contratar profissionais de comunicação para a unidade central e para os cinco principais pontos da rede</li> </ul>
	Definir o orçamento para a área	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociar o orçamento com a diretoria, a partir da capacidade de geração de recursos da própria área e da verba geral da ONG</li> </ul>
	Implantar um sistema de avaliação dos resultados das ações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar métricas e processos de avaliação</li> <li>▪ Elaborar ferramentas de avaliação (formulários)</li> <li>▪ Capacitar a equipe em sistematização e avaliação</li> </ul>
	Fazer <i>benchmarking</i> para identificar inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contatar outras organizações para avaliação de cases, envolvendo principalmente a comunicação comunitária</li> </ul>

O último objetivo é um dos mais desafiadores, envolvendo não somente a necessidade de obtenção recursos para a reestruturação da área de comunicação, como também a mudança da mentalidade organizacional em relação à mesma.

Conforme já mencionado, a comunicação era vista como uma função da unidade central, responsável por realizar as campanhas publicitárias, bem como os principais esforços visando a conquista de espaço nos veículos de informação.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foi iniciado um processo de eleição de interlocutores regionais que — a exemplo do que já acontece na área pedagógica da organização — deverão atuar como elos entre a equipe de comunicação da unidade central e os membros das unidades regionais. Foram eleitos os representantes das regiões Sudeste e Norte/ Centro-Oeste (encaradas pela organização como uma única região), mas ficaram faltando os das demais regiões e das unidades internacionais. Tal iniciativa foi encarada de forma positiva, devido principalmente às limitações enfrentadas pela equipe da unidade central (formada por apenas três profissionais) para atender às demandas da rede como um todo:

[...] Eu acho que essa idéia [...] de criar um grupo de interlocutores de comunicação é importante. Fortalecer isso, ter essas pessoas, que podem estar ajudando nesse processo. Porque vocês três sozinhas aqui (no RJ) não vão conseguir fazer uma comunicação dentro (de toda a) da rede. Então, buscar o apoio dessas pessoas em cada regional é importante. Mas que seja de forma alinhada. Não é deixar o regional fazer o que quiser. É alinhar a linguagem com todos os regionais.

(Entrevista presencial 01. Data: 27/06/2005.)

Contudo, o fato de que apenas quatro das trinta e oito unidades contem com um profissional da área dificulta até mesmo a eleição do interlocutor de cada região, uma vez que são raras as pessoas capacitadas para assumir tal responsabilidade.

A escassez de profissionais — tanto na unidade central quanto nas demais — é também um fator complicador para que se possa realizar as ações previstas neste planejamento, já que as poucas pessoas disponíveis vêm-se obrigadas a atender a inúmeras urgências e encontram dificuldades para organizar e avaliar adequadamente as ações que empreendem. Sendo assim, é fundamental que a organização viabilize recursos (financeiros e humanos) para o desenvolvimento das ferramentas necessárias para a gestão desta coordenação — capacitações, indicadores, métodos de avaliação etc. Sem estes recursos torna-se quase impossível a obtenção de resultados consistentes, como afirma um dos entrevistados: “se tivesse um planejamento, a gente conseguiria ter um resultado. E como a equipe trabalha sem planejamento, não pode nem ser cobrada pelo resultado. Até a avaliação dessa equipe fica difícil”<sup>126</sup>.

É importante ressaltar que recorrer às centrais de voluntariado e universidades pode ser útil para a obtenção de reforço temporário, mas o interesse do voluntário tende a diminuir ao longo do tempo, principalmente quando ele tem acesso a informações gerenciais e conhece o volume de recursos movimentado pela organização. Além disso, não se deve — a exemplo do que fazem muitas empresas — lançar mão do uso de estagiários para garantir a mão-de-obra necessária a custos mais baixos.

---

<sup>126</sup> Entrevista presencial 01. Data: 27/06/2005.

Sendo assim, o ideal é que se encontrem maneiras — inclusive as previstas neste planejamento — de levantar recursos que viabilizem o aumento da equipe de comunicação da unidade central (de três para cinco pessoas, sendo um especialista em *web* e outro em educomunicação<sup>127</sup>) e a contratação de profissionais que respondam pela mesma área em, pelo menos, cinco das principais unidades regionais: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e duas outras a definir.

O último aspecto relativo ao 5º. objetivo diz respeito ao isolamento da organização que, em função da indisponibilidade de tempo de seus integrantes, deixa de interagir adequadamente com outras ONGs.

[...] A gente se preocupa muito com o nosso trabalho internamente e não procura conhecer experiências externas: o que outras ONGs estão fazendo que eu poderia estar fazendo junto com ela, ou copiando, adaptando...

(Entrevista presencial 09. Data: 17/08/2005.)

No caso específico da área de comunicação, o planejamento prevê a aproximação com outras organizações a fim de promover a troca de experiências e a avaliação de modelos de sucesso (*benchmarking*), principalmente no que diz respeito a ações de comunicação comunitária, área ainda inexplorada pela unidade central da ONG analisada.

---

<sup>127</sup> Educomunicação é o campo de intervenção social que explora as inter-relações entre a Comunicação Social e a Educação. Consiste na capacitação para o uso dos meios de comunicação.

#### **4.7 Cronograma e atribuição de tarefas**

O planejamento proposto abrange todo o ano de 2006, sendo que algumas ações — como a criação da comunidade virtual prevista no Objetivo 2 — deveriam ter desdobramentos durante o ano de 2007, envolvendo diversas outras áreas — principalmente as responsáveis pela captação de recursos e pela implantação da proposta pedagógica.

Tendo em vista a não implementação do plano, devido às dificuldades já relatadas, não foi possível detalhar prazos e definir os responsáveis pelas tarefas previstas.

#### **4.8 Aspectos a serem considerados na avaliação de resultados**

Cada uma das ações táticas previstas deverá ser detalhada, a fim de que se possa definir com precisão os indicadores de resultados a serem avaliados. Neste momento, podemos citar alguns pontos principais:

##### **a) Objetivo 1**

- Adesão e satisfação da rede em relação à nova logomarca;
- Êxito dos eventos realizados (participação ativa das escolas, número de participantes, cobertura da mídia, adesão de personalidades etc.);
- Satisfação da rede com as campanhas publicitárias veiculadas;
- Aumento do espaço publicitário obtido nos veículos, incluindo novos formatos;
- Fortalecimento da imagem e aprofundamento do entendimento da causa;

- Adesão de comunidades e outros atores ao prêmio a ser criado;
- Aumento da centimetragem e do tempo de matérias publicadas (comparação dos relatórios de *clipping* com os do ano anterior);

## **b) Objetivo 2**

- Número de escolas capacitadas no uso das ferramentas de comunicação;
- Projetos gerados após as capacitações;
- Atuação em rede por parte das escolas;
- Funcionamento do portal das comunidades;
- Número de escolas identificadas segundo padronização visual;
- Disponibilidade de material de divulgação nas escolas.

## **c) Objetivo 3**

- Implementação das áreas de uso restrito no portal e uso das ferramentas pela rede;
- Adesão à política de comunicação;
- Número de *cases* formatados e disponibilizados;
- Circulação de informações em espanhol;
- Participação da rede na produção de notícias para o portal e para o boletim;
- Número de permutas para divulgação do portal;
- Aumento do número mensal de acessos às áreas do portal;
- Aumento do número de assinantes do boletim virtual.

#### **d) Objetivo 4**

- Número de projetos e contratos incluindo rubricas de comunicação;
- Número de regionais participantes da campanha de captação de equipamentos;
- Número de doadores individuais conquistados;
- Venda de produtos (se houver);
- Criação de áreas patrocinadas no portal e no boletim.

#### **e) Objetivo 5**

- Números e resultados das capacitações realizadas;
- Aumento de profissionais e voluntários atuando na área;
- Eficácia dos processos e métricas de avaliação desenvolvidos;
- Aumento dos recursos disponíveis para os projetos de comunicação.



## 5 – CONCLUSÕES

Mesmo tendo ficado sujeito às limitações anteriormente mencionadas, o processo participativo desenvolvido neste trabalho trouxe à luz importantes questões sobre a ONG analisada, podendo configurar um ponto de partida interessante para o estudo das demais organizações de mesma natureza.

Embora a hipótese inicial sobre o não-entendimento do papel do marketing e da comunicação em grande medida tenha se confirmado, a suposição de que a aplicação destas técnicas — adaptadas à realidade do terceiro setor — poderia solucionar os problemas enfrentados pela área de comunicação da organização mostrou-se inadequada, dando lugar à visão de que, sem a participação e a reflexão, as ações de comunicação — como as de qualquer outro setor — facilmente podem tornar-se instrumento de replicação do modelo hegemônico.

Da mesma forma, ficou bastante claro ser insuficiente a simples adoção de novas técnicas de gestão de forma participativa. É necessário garantir que os processos participativos ocorram em ambiente livre de pressões; do contrário, seus resultados poderão ser invalidados ou direcionados para corroborar decisões tomadas unilateralmente pela direção das organizações.

Evidenciou-se, ainda, que a forma como a ONG analisada encara a comunicação — visando prioritariamente a promoção de sua imagem institucional — é um reflexo do próprio modelo de gestão adotado por sua diretoria — que segue parâmetros de sucesso

ditados pelo ambiente empresarial, sendo a visibilidade um dos mais valorizados dentre eles.

Considero válido acrescentar que embora a posição por mim ocupada na organização possa ter gerado algum tipo de interferência nas respostas dos entrevistados – uma vez que a equipe estava diante de alguém relacionado à sua rotina – garantiu, por sua vez, possibilidades de observação inacessíveis a um pesquisador externo, compensando os riscos.

A análise das entrevistas e das situações relacionadas ao tema pesquisado mostrou que a organização não vem fazendo uso da comunicação como instrumento de emancipação, privilegiando a divulgação de suas atividades na mídia tradicional que, como sabemos, é pautada por interesses comerciais, estratégicos e excludentes. Para romper com este modelo, a área estudada precisaria ser gerida de forma diferenciada, envolvendo as comunidades na criação de canais alternativos que fomentassem o exercício da cidadania a partir do uso das TICs<sup>128</sup>.

Embora isto não signifique que a organização deva descuidar-se totalmente de sua imagem na mídia — uma vez que, por questões de sustentabilidade, é imprescindível participar do “jogo midiático” — é preciso inverter a lógica adotada, fazendo com que os membros das comunidades participantes dos projetos tornem-se sujeitos de uma comunicação feita “com a ONG” e não apenas objetos a ilustrar o sucesso dos empreendimentos desta última.

---

<sup>128</sup> Tecnologias da Informação e da Comunicação.

Além disso, a organização precisa zelar também para que os processos de produção e aprovação de seus projetos de comunicação contem com a participação de seus diversos públicos. É fundamental garantir que campanhas publicitárias, material informativo, identidade visual, eventos etc., reflitam a forma de pensar do conjunto (incluindo os beneficiários) e não apenas dos responsáveis pela direção dos projetos. Para tanto, é necessário vencer as resistências e dificuldades (como a falta de tempo) que impedem o engajamento dos diversos níveis hierárquicos da organização nos processos participativos propostos.

Ficou claro ainda que, para implementar as mudanças sugeridas, seria imprescindível diminuir os esforços da equipe de comunicação em relação à conquista imediata de espaço na mídia de massa, redirecionando-os para a otimização do fluxo de informações em toda a rede e a estruturação de cada uma de suas unidades — para que possam vir a atuar na capacitação dos beneficiários, fomentando o surgimento e o fortalecimento de projetos e canais alternativos de comunicação.

Deve-se observar, no entanto, que uma iniciativa isolada da equipe de comunicação não seria suficiente para gerar a mudança almejada. Toda organização precisaria comprometer-se com o processo, apoiando o redirecionamento dos esforços do setor e entendendo que, a médio e longo prazos, esta nova perspectiva proposta — mais voltada para a emancipação dos beneficiários — acabaria por gerar o desejado incremento da presença na mídia, como consequência do sucesso das inovações implementadas.

Entretanto, uma vez que estas recomendações contrariavam a forma habitual de atuação da organização — baseada na busca de visibilidade imediata — criou-se um impasse que

fez com que a diretoria viesse a desconsiderar os resultados do planejamento, aumentando ainda mais a ênfase na “orientação para a mídia”.

Tal decisão levou-me a solicitar meu desligamento do quadro de funcionários da organização, uma vez que a mudança de visão deflagrada pelo processo participativo e o respeito a seus resultados não admitiam a possibilidade de retrocesso. Dessa forma, o plano de comunicação elaborado foi entregue à nova coordenação da área, que se propôs a reavaliá-lo com a diretoria, de forma a promover as alterações tidas como necessárias — o que, provavelmente, invalidará boa parte do que foi coletivamente construído.

Para que possamos compreender melhor porque uma organização é levada a rechaçar mudanças que — no entender de muitos de seus próprios membros — viriam a beneficiá-la, vale a pena mencionar as palavras de McLagan e Nel<sup>129</sup>:

As instituições possuem anticorpos internos para uma mudança importante. Elas se comportam como o corpo humano quando ele recebe um transplante: isolando e então atacando o invasor. O novo órgão freqüentemente morre antes de conseguir começar a funcionar eficazmente. As estruturas, práticas e linhas de comunicação difundidas e as milhares de interações diárias que podem formar o controle de um sistema exercem uma força que é mais do que capaz de esmagar qualquer coisa nova.

O movimento em direção a um exercício participativo da autoridade exige uma mudança ampla e fundamental no código genético de nossas

---

<sup>129</sup> McLAGAN, Patrícia & NEL, Christo. *A nova era da participação*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.40.

instituições. Essa mudança, por sua vez, irá afetar a forma como quase tudo funciona. Até agora, o código genético das organizações tem sido autoritário. Genes autoritários estão por toda parte, em todos os sistemas, práticas e interações. O deslocamento para o novo paradigma de exercício da autoridade torna necessária uma reengenharia genética das organizações.

Gostaria de encerrar esta dissertação propondo uma reflexão que diz respeito não apenas à questão do marketing e da comunicação em si, mas à atuação das organizações não-governamentais, de uma forma geral.

Vimos no decorrer deste trabalho que, quando necessária, a adoção de técnicas oriundas do ambiente empresarial pode ser feita de forma consciente e participativa, contribuindo para uma gestão democrática, adequada ao terceiro setor. Contudo, também ficou claro que os processos participativos podem ser rapidamente invalidados quando contrariam a cultura organizacional ou os interesses de alguns de seus membros.

Partindo do pressuposto de que tal problema não seria uma exclusividade da organização analisada, cabe perguntar se existiria, de fato, nas ONGs brasileiras, uma forma diferenciada de atuação — baseada no que Habermas denominou “ação comunicativa” e mais adequada à gestão social — ou se as relações de poder presentes nestas organizações apenas reproduzem, de forma um pouco menos óbvia, os padrões autoritários vigentes em nossa sociedade.

Caso a resposta a esta última pergunta — que merece um olhar mais cuidadoso — seja positiva, valeria, ainda, uma última indagação: poderão as ONGs gerar transformação

social significativa se estão, elas mesmas, paralisadas entre avanços democráticos e retrocessos autoritários?

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbud, Carlos. “A responsabilidade social e as agências de propaganda”. In: *Revista Conexão Social*, Ano IV, no. 11. Porto Alegre: Ed. Conexão, jun./ jul., 2003. p. 34.
- ANDREASEN, Alan R. *Marketing social change*. São Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Ética e marketing Social*. São Paulo: Futura, 2002.
- Associação Brasileira de Marketing e Negócios. Código de Ética dos Profissionais de Marketing. Disponível em: <http://www.abmn.com.br/codigo/profissionais.asp>
- ADULIS, Dalberto. *Marketing Social: usos e abusos*. In: [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_novembro2001.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_novembro2001.cfm) (acessado em maio de 2006.)
- AUSTIN, James. *Parcerias - fundamentos e benefícios para o Terceiro Setor*. São Paulo: Futura, 2001.
- BAKER, Michel J. (editor). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Brenkert, George G “A ética do marketing social internacional” In: Andreassen, Alan R. *Ética e marketing social*. São Paulo: Futura, 2002. p. 59.
- BOONS, B. H. e BITNER, M. J. Apud PALMER, Adrian “O marketing de serviços” In: BAKER, Michel J. (editor). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BORDENAVE, Juan Diaz. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1994. 8ª. ed.
- CABRAL, Adilson. *Rompendo fronteiras: a comunicação das ONGs no Brasil*. Rio de Janeiro: Achiamé: 1996. Citado no artigo “5 anos rompendo fronteiras: a comunicação das ONGs no Brasil”. *Revista Científica Digital Pensamento*

*Comunicacional Latino Americano* 2(4), julho/ agosto/ setembro, 2001. Disponível em: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista8/forum%208-3.htm>

- CANCLINI, Nestor García. *Consumidores e cidadãos. Conflitos culturais da globalização*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.
- CASTRO, Gardene Leão & MENDONÇA, Maria Luiza Martins de. “Comunicação no terceiro setor: tendências e desafios”. Trabalho apresentado no XXVI Congresso anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte - MG, 2003. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/4933/1/NP12CASTRO.pdf>
- DOWNING, John D. H. *Mídia radical: rebeldia nas comunicações e movimentos sociais*. São Paulo: Editora SENAC, 2002.
- FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.
- FREIRE, Paulo. *Comunicação ou extensão*. São Paulo: Paz e Terra, 1970.
- \_\_\_\_\_. *Conscientização: teoria e prática da libertação*. São Paulo: Moraes, 1980. p. 62.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987.
- HENRIQUES, Márcio Simeone (org.). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. pp. 18 – 20.
- INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social; INSTITUTO AKATU pelo Consumo Consciente & GFK Indicator Ltda. “Responsabilidade Social Empresarial – Percepção do Consumidor Brasileiro”, Pesquisa 2004 (p. 21). Disponível em <http://www.akatu.net> (link Publicações Akatu).
- IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor – desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra/ GIFE, 1997.
- KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1984.



- KOTLER, Philip. "A generic concept of marketing". In: LAZER, William & KELLEY Eugene J. (orgs.) *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973. p. 75
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- KOTLER, Philip & ZALTMAN, Gerald. "Social marketing: an approach to planned social change". In: LAZER, William & KELLEY Eugene J. *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc, 1973.
- LANDIM, Leilah (org.). *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.* Rio de Janeiro: NAU, 1998.
- LAUTERBORN, R. Apud DOYLE, Peter "Gerenciamento do marketing" In: BAKER, Michel J. (editor). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 204.
- LAZER, William & KELLEY Eugene J. *Social marketing: perspectives and viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc, 1973.
- MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. Nova York: Harper & Row, 1954.
- McCARTHY, E. Jerome. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- McLAGAN, Patrícia & NEL, Christo. *A nova era da participação*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MENDONÇA, Maria Luiza Martins. "Processos comunicativos e subjetividade: desafios para o terceiro setor". Disponível na página do Centro Brasileiro de Estudos Latino-Americanos: <http://www.cebela.org.br/imagens/Materia/2004-3%20049-064%20maria%20luiza%20martins.pdf>

- MENDONÇA, Patrícia. & SCHOMMER, Paula. "O marketing e suas relações com o social: dimensões conceituais e estratégicas". Prêmio Ethos -Valor, 2001. In: [http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho\\_1.html](http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho_1.html) (acessado em maio de 2004).
- MENEGHETI, Sylvia Bojunga. *Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.
- MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e a questão social. Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Editora Cortez, 2002.
- OLIVEIRA, Lúcia C.S. "Marketing cidadão. Um estudo sobre o marketing social nas ONGs". Monografia de conclusão do MSA em Administração de Organizações do Terceiro Setor, FGV/EBAPE/, Rio de Janeiro, 2003.
- PALMER, Adrian. "O marketing de serviços". In: BAKER, Michel (org). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RUBIM, Antonio Albino Canelas. "Cidadania, comunicação e cultura". In: PERUZZO, Cicília Maria Krohling & ALMEIDA, Fernando Ferreira de (orgs.). *Comunicação para a cidadania* São Paulo/ Salvador: INTERCOM/ UNEB, 2003.
- PRINGLE, Hamish & THOMPSON, Marjorie. *Marketing social - marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Editora Makron Books, 2000.
- RIES, Al & TROUT, Jack. *Posicionamento. A batalha por sua mente*. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.
- SCHIAVO, Marcio Ruiz. "Conceito e evolução do marketing social". Disponível em: <http://www.socialtec.org.br/artigos/temas.htm#marketing> (acessado em maio de 2006).
- SHIMP, Terence A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 45.

- SCHLANGER, John. “Las organizaciones de cooperación no gubernamentales en Brasil”. In: SOGGE, David (ed.). *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*. Barcelona: Icaria Editorial, 1998.
- SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I. & LAUTERBORN, Robert F. *O novo paradigma do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão de ONGs - principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social*. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2002.
- THIOLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1988.

## 7 - BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ASHOKA Empreendedores Sociais; MCKINSEY & Company inc. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- BAUMANN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BOFF, Clodovis. *Como trabalhar com o povo*. Petrópolis, Vozes, 1984.
- BORDENAVE, Juan Diaz & CARVALHO, Horácio Martins. *Comunicação e planejamento*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- CRUZ, Célia e ESTRAVIZ, Marcelo. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2003.
- D'ANGELO, Hamilton. *Introdução à gestão participativa*. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda, 1994
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e prática*. São Paulo: Pioneira, 2002.

- FOLHA DE SÃO PAULO. “Emissoras aderem ao social aos poucos”. Matéria publicada em 08.04.2001. In: [http://www.facaparte.org.br/site/biblioteca/textos\\_183.asp](http://www.facaparte.org.br/site/biblioteca/textos_183.asp) (acessado em 27/12/04).
- GONÇALVES, Luiz Estevam Lopes. *Marketing social: a ótica, a ética e sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade brasileira*. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, 1991.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social; INSTITUTO AKATU pelo Consumo Consciente & GFK Indicator Ltda. “Pesquisa Responsabilidade Social Empresarial – Percepção do Consumidor Brasileiro”, 2004. Disponível em <http://www.akatu.net> (*link* Publicações Akatu).
- MENDONÇA, Maria Luiza Martins. Comunicação e mobilização social no Terceiro Setor. Trabalho apresentado no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Porto Alegre RS, 2004.
- PATEMAN, Carole. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PEREIRA, A. L.; KREUTZ, E. A. & FALEIRO, S. N. “Integrated marketing communications, a busca de soluções para atender às novas mudanças no ambiente mercadológico”. Anais do 26º. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte-MG, setembro de 2003. São Paulo: Intercom, 2003. (CD-ROM).
- RÜDIGER, Francisco R. *Comunicação e teoria social moderna. Introdução aos fundamentos conceituais da publicística*. Porto Alegre: Fênix, 1995.
- SALLES, Ricardo Henrique. *Plano de negócios para cooperativas e associações*. Rio de Janeiro: DP&A/ FASE, 2001.

- TENÓRIO, Fernando Guilherme. “(Re) visitando o conceito de gestão social”. In: *Desenvolvimento em questão: revista do programa de pós-graduação em desenvolvimento*, 1(1). Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.
- TEODÓSIO, Armindo S. S.; RESENDE, Grazielle Andrade. “Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e gestão em organizações não-governamentais”. In: MOREIRA NETO, A. C. ; NABUCO, M. R. (orgs). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) da PUC Minas, 1999.
- TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, Recursos Hídricos e Amazônia Legal, Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior – ABESAS, UNICEF, 1997.
- VICENTE, Maximiliano Martín . “Comunicação e manipulação na época da concentração midiática”. In: *Revista Textos de la CiberSociedad*, 8. Temática Variada, 2006. Disponível em: <http://www.cibersociedad.net>
- ZANETTI, Lorenzo & REIS, Liliane G. da Costa. *Tostão por tostão... Organizando a captação de recursos*. Rio de Janeiro: Fase, 2000.

## 8 - ANEXOS

### 8.1. – Anexo 1 - Roteiro das entrevistas presenciais e por e-mail

Responsável pelas informações:

Cargo na organização:

1. Como você vê o uso da comunicação pela organização? Destaque os pontos positivos e negativos.
2. Em sua opinião, quais devem ser as cinco principais atividades da área de comunicação da organização?
  - Promover eventos diversos.
  - Assessoria de imprensa – ativa e reativa.
  - Apoiar a diretoria em eventos e palestras externos.
  - Gerenciar o *site*.
  - Produzir campanhas publicitárias para divulgação da missão da organização.
  - Produzir campanhas publicitárias para apoiar a captação de computadores.
  - Produzir campanhas publicitárias para captação de recursos financeiros.
  - Orientar a rede sobre comunicação externa
  - Fomentar a comunicação interna na rede (regionais, escolas etc.).
  - Desenvolver projetos pontuais (produtos, livros, filmes etc.) que dêem visibilidade à organização.
  - Gerenciar a marca e a imagem da organização.
  - Outros (especificar):

3. Em sua opinião, quais os cinco principais públicos que devem ser priorizados pelas ações de comunicação?
- Alunos
  - Empresas parceiras
  - Novos parceiros (*prospects*)
  - Educadores e coordenadores das escolas
  - Comunidades nas quais as escolas estão localizadas
  - Sociedade em geral
  - Terceiro Setor, fundações nacionais e internacionais
  - Governo
  - Imprensa
  - Meio acadêmico
  - Equipe
  - Outros (especificar):
4. Você considera que estes públicos vêm sendo atendidos adequadamente? Justifique.
5. Você acha que as ações de comunicação/ marketing colaboram (ou podem colaborar) para o cumprimento da missão da organização? Justifique.
6. Você acha que o trabalho da área de comunicação da unidade central pode contribuir para melhorar o desempenho da sua área ou regional? Como?
7. O que você faria para tornar a comunicação da organização mais eficiente?
8. Você vê alguma relação entre o trabalho da organização e a realização de ações de marketing social? Você considera isso positivo ou negativo?

9. Como você vê o lançamento de produtos com a marca da organização? Que tipos de produtos seriam pertinentes? Justifique.
10. Olhando para fora da organização (ambiente social), quais as principais oportunidades e as ameaças que você vê, do ponto de vista da comunicação e do marketing social?
11. Você considera que as decisões de comunicação e marketing da unidade central devem ser tomadas de forma participativa? Em caso positivo, quem deveria ser ouvido? Justifique.
12. Resuma (com suas palavras) a missão da organização, como você acha que ela se concretiza na prática e como deveria ser comunicada.
13. O que você entende por gerenciamento da marca da organização?
14. Gostaria de citar mais algum ponto importante?



### **8.1.2 – Anexo 2 - Agenda e roteiro da discussão em grupo**

#### Agenda

- Parte 1 - Breve explicação sobre os objetivos da pesquisa.
- Parte 2 - Exibição de materiais de comunicação produzidos recentemente pela organização (campanha institucional e campanha de captação de equipamentos – vídeos, folhetos etc.)
- Parte 3 – Discussão em grupo

#### Perguntas

1. Em sua opinião, o material que você acaba de ver reflete bem o trabalho que a organização realiza?
2. Você acha que os principais públicos da organização (alunos e educadores) vêm sendo bem representados na comunicação?
3. Qual é a importância da comunicação no trabalho que a sua escola desenvolve?
4. Que aspectos (positivos ou negativos) você destacaria em relação à questão da comunicação?
5. Gostaria de fazer mais alguma observação sobre o tema?