

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

MARIA DE LOURDES DE QUEIROZ RODRIGUES

**O MIX DE MARKETING: ANÁLISE DO USO DESTAS FERRAMENTAS
NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

BIGUAÇU
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARIA DE LOURDES DE QUEIROZ RODRIGUES

**O MIX DE MARKETING: ANÁLISE DO USO DESTAS FERRAMENTAS
NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu.

Orientador: Profa. Dra. **Lucila Maria de Souza Campos**

BIGUAÇU
2009

MARIA DE LOURDES DE QUEIROZ RODRIGUES

O MIX DE MARKETING: ANÁLISE DO USO DESTAS FERRAMENTAS NA
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí.

Área de Concentração: Organizações e Sociedade

Biguaçu, 30 de Abril de 2009.

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Lucila Maria de Souza Campos - Orientadora
UNIVALI – CE Biguaçu

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier - Avaliador
UNIVALI – CE Biguaçu

Profa. Dra. Maria José Barbosa de Souza - Avaliadora
UNIVALI – CE Biguaçu

Profa. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte - Avaliadora Convidada
UDESC/ESAG – Florianópolis - SC

Ao meu filho amado, razão da minha vida.

Meu bem mais precioso.

AGRADECIMENTOS

À maior energia influenciadora da minha vida: **Deus**

À minha família pelo apoio e compreensão, principalmente, em especial, aos meus pais, que apesar da idade, estiveram ao meu lado incondicionalmente, o tempo inteiro e de corpo e alma.

Ao meu lindo e amado filho que foi concebido, nasceu e fez seu primeiro aninho durante o mestrado, sofrendo comigo as pressões, as angústias e lamúrias.

Ao poucos amigos do mestrado... Fabiana...companheira e amiga; Ceará e Denise...força; Julinha...apoio.

Aos amigos de longe... que de uma forma ou de outra me ajudaram nesta jornada.

À minha orientadora por me ensinar o caminho, pelas palavras de força e entusiasmo.

Aos colaboradores das organizações estudadas pela oportunidade de pesquisa, pela atenção dispensada e o tempo disponibilizado para as entrevistas.

Ao meu doce Jeferson pelo apoio, dedicação, companheirismo e, sobretudo muito amor.

Aos demais... obrigada assim mesmo.

*É melhor tentar e falhar,
que preocupar-se e ver a vida passar;
é melhor tentar, ainda que em vão,
que sentar-se fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar,
que em dias tristes em casa me esconder.
Prefiro ser feliz, embora louco,
que em conformidade viver...*

Martin Luther King

RODRIGUES, Queiroz, Maria de Lourdes. O Mix de Marketing: análise do uso destas ferramentas na gestão de organizações do terceiro setor. Orientadora: Lucila Maria de Souza Campos. Univali - Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo. Dissertação, 2009. Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí. 2009.

RESUMO

As organizações do Terceiro Setor surgem para preencher uma lacuna existente entre o primeiro setor “O Estado” e o segundo setor “O Mercado”. Estas organizações pertencentes ao setor não lucrativo estão em constante crescimento ao mesmo tempo em que trazem consigo indagações no tocante as suas características, atuação e, sobretudo em sua gestão. À medida que cresce o número destas organizações, aumenta também a competitividade entre elas, em relação à captação de recursos, à conquista de seu público alvo e a própria diferenciação no mercado em que está inserida. Para tanto, este estudo buscou investigar a utilização do Mix de Marketing, ou os “4Ps” (Produto, Preço, Praça e Promoção) nas organizações do terceiro setor, visando atingir seu público alvo, visto que a inserção de ações de Marketing nestas organizações já não é novidade para estudiosos, mas a integração dos quatro elementos do “Mix de Marketing” parece algo ainda em construção nessas organizações. Para a condução deste estudo foi utilizada uma pesquisa de natureza exploratória em duas organizações do Terceiro Setor de Itajaí, Santa Catarina, com objetivo de analisar a utilização destas ferramentas nestas organizações. A descrição de suas características foi feita através da pesquisa descritiva, de forma a construir conceitos relativos ao tema estudado, utilizando como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso, buscando compreender como são aplicadas estas ferramentas nas organizações estudadas. Os dados foram coletados através de entrevistas, possibilitando ao pesquisador a total interação com a organização estudada e o entrevistado. As organizações estudadas demonstraram, apesar da inexperiência e ausência de departamento de Marketing, utilizar conceitos e ações junto ao seu público-alvo. O estudo demonstrou que apesar da utilização de algumas ferramentas, tanto pelo Parque Dom Bosco quanto pela Passos de Integração, não há uma integração das ferramentas do Mix de Marketing. O que foi possível perceber com os resultados foi que as ações efetuadas pelas duas organizações são totalmente voltadas à captação de recursos e em alguns momentos tratados como iguais. Na comparação entre as duas organizações, foi possível perceber que no Parque Dom Bosco, apesar de emergenciais, as ações são bem planejadas, embora todo recurso utilizado para o Marketing seja oriundo de parcerias e doações, e que estes recursos estão mais disponíveis do que na organização Passos de Integração.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Marketing; Mix de Marketing.

RODRIGUES, Queiroz, Maria de Lourdes. The Marketing Mix: analysis of the use of these tools in the management of third sector organizations. Supervisor: Lucila Maria de Souza Campos. Univali – Postgraduate Program in Business Administration and Tourism. Dissertation, 2009. Master's Degree Course of the University of Vale do Itajaí.2009.

ABSTRACT

Third sector organizations fill an existing gap between the first sector - “the State” and the second sector - “the Market”. These organizations, which belong to the non-profit sector, are growing constantly, while at the same time, questions are raised with regard to their characteristics and performance, and above all, their management. As the number of these organizations increases, so too does the competitiveness between them, in terms of winning resources, gaining share of the target public, and gaining competitive advantage in the market. This study therefore investigates the use of the Marketing Mix, or “4Ps” (Product, Price, Place and Promotion) used by third-sector organizations in their attempt to reach their target publics, as the use of Marketing actions in these organizations is not a new subject among academics, the integration of the four elements of the “Marketing Mix” appears to be a concept that is still being built in these organizations. This study was conducted using exploratory research, in two third-sector organizations in the town Itajaí, Santa Catarina, in order to analyze the use of these tools in these organizations. Their characteristics were described through descriptive research, and concepts were built relating to the theme, using the research strategy of Case Study, and attempting to understand how these tools are applied in the organizations investigated. The data were collected through interviews, giving the researcher total interaction with the organization studied, and the interviewees. The organizations demonstrated that despite the inexperience and/or lack of a Marketing Department, they nevertheless use concepts and actions with their target publics. The study also demonstrated that despite the use of certain tools by the Parque Dom Bosco and the Passos de Integração, there is no integration of the tools of the Marketing Mix. It was observed, from the results, that the actions carried out by these two organizations are geared entirely towards winning resources and in some moments treated as equal. In the comparison between the two organizations, it was observed that at the Parque Dom Bosco, although still incipient, the actions are very well planned, although the financial resources used for the Marketing come from partnerships and donations, while at the Passos de Integração organization, no such resources are available.

Key Words: Third Sector; Marketing; Marketing Mix.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1: <i>International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)</i> | 30 |
| Quadro 2: Características das organizações do terceiro setor | 32 |
| Quadro 3: As quatro variáveis do Mix de Marketing | 50 |
| Quadro 4: Forças do mercado que afetam o Mix de Marketing..... | 55 |
| Quadro 5: O Mix de Marketing Social..... | 64 |
| Quadro 6: O Mix de Marketing para OTS | 65 |
| Quadro 7: Categorização do Mix de Marketing para OTS | 74 |
| Quadro 8: Projetos e número de beneficiados em 2008 | 86 |
| Quadro 9: Número de alunos atendidos no ateliê em 2008 | 87 |
| Quadro 10: Número de alunos atendidos na oficina em 2008..... | 88 |
| Quadro 11: Número de alunos de acordo com o curso feito em 2008 | 89 |
| Quadro 12: Número de alunos por curso em 2008 | 90 |
| Quadro 13: Alunos por curso de acordo com o semestre em 2008 | 90 |
| Quadro 14: Número de alunos do Geração de Renda em 2008 | 91 |
| Quadro 15: Quantidade de atendidos por período | 100 |
| Quadro 16: Famílias Atendidas pelo Programa Acolher e Cuidar no ano/2008 | 102 |
| Quadro 17: Relação de abrigados encaminhados ao programa | 104 |
| Quadro 18: Pessoas atendidas por mês em 2008 | 105 |
| Quadro 19: Relação entre as fontes de recursos e os programas | 109 |
| Quadro 20: Quadro comparativo dos casos estudados | 132 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Fronteiras entre os três setores: Estado, Mercado e Terceiro Setor | 27 |
| Figura 2: Os diversos públicos das OTS | 38 |
| Figura 3: O processo da Pesquisa de Marketing | 47 |
| Figura 4: Os 4Ps do Mix de Marketing | 51 |
| Figura 5: Organização estrutural-hierárquica do Parque Dom Bosco | 82 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 Contextualização | 14 |
| 1.2. Objetivos | 18 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 18 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 18 |
| 1.3 Justificativa e Relevância | 19 |
| 1.4 Estrutura do Trabalho | 21 |
| | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 22 |
| 2.1 Conceituando o Terceiro Setor | 22 |
| 2.1.1 Classificação das Organizações do Terceiro Setor..... | 26 |
| 2.1.2 Caracterização das OTS e particularidades em sua Gestão | 31 |
| 2.1.3 Os diversos públicos atendidos pelas OTS | 34 |
| 2.2 Uma visão do Marketing: evolução do conceito e aplicações | 39 |
| 2.2.1 A evolução do conceito de Marketing..... | 39 |
| 2.2.2 Marketing Integrado e planejamento | 44 |
| 2.2.3 Pesquisa de Marketing | 46 |
| 2.2.4 Mix de Marketing como ferramenta de Gestão Organizacional | 48 |
| 2.2.5 Marketing para organizações sem fins lucrativos | 56 |
| 2.2.6 A necessidade e importância do Marketing para a Gestão de OTS | 59 |
| 2.2.7 A utilização do Mix de Marketing nas OTS | 61 |
| | |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 67 |
| 3.1 Tipo de Pesquisa | 67 |
| 3.2 Estratégias de Pesquisa | 68 |
| 3.3 Casos estudados | 69 |
| 3.4 Técnicas de coleta de dados | 70 |
| 3.5 Técnicas de análise de dados | 74 |

| | |
|--|------------|
| 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 76 |
| 4.1 Características das Organizações estudadas | 76 |
| 4.1.1 Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação Parque Dom | |
| Bosco.. | 76 |
| 4.1.1.1 Histórico | 76 |
| 4.1.1.2 Estrutura, Missão e Visão | 80 |
| 4.1.1.3 Diversos públicos | 83 |
| 4.1.1.4 Programas | 85 |
| 4.1.1.5 Controle de qualidade | 91 |
| 4.1.1.6 Captação de recursos | 92 |
| 4.1.2 Associação Passos de Integração..... | 94 |
| 4.1.2.1 Histórico | 94 |
| 4.1.2.2 Estrutura, Missão e Visão | 96 |
| 4.1.2.3 Diversos públicos | 97 |
| 4.1.2.4 Programas | 99 |
| 4.1.2.5 Controle de qualidade | 105 |
| 4.1.2.6 Captação de recursos | 107 |
| 4.2 O Composto de Marketing dos casos estudados..... | 109 |
| 4.2.1 Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação Parque Dom | |
| Bosco | 109 |
| 4.1.1.1 O Produto | 110 |
| 4.1.1.2 O Preço | 111 |
| 4.1.1.3 A Praça | 112 |
| 4.1.1.4 A Promoção | 113 |
| 4.2.2 Associação Passos de Integração..... | 115 |
| 4.2.2.1 O Produto | 115 |
| 4.2.2.2 O Preço | 116 |
| 4.2.2.3 A Praça | 117 |
| 4.2.2.4 A Promoção | 118 |
| 4.3 Análise dos casos estudados | 122 |
| 4.3.1 A integração dos 4 Ps – Mix de Marketing | 122 |
| 4.3.1.1 Produto | 123 |
| 4.3.1.2 Praça | 124 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.1.3 Preço | 125 |
| 4.3.1.4 Promoção | 127 |
| 4.3.1.Quadro comparativo dos Casos estudados | 132 |
| 4.3.2.Análise comparativa | 133 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 137 |
| 5.1 Conclusão | 137 |
| 5.2 Limitações do estudo | 140 |
| 5.3 Sugestões para pesquisas futuras | 140 |
| 6 REFERÊNCIAS..... | 142 |
| APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista | 151 |
| APÊNDICE B – Transcrição Entrevista Caso 1 | 155 |
| APÊNDICE C – Transcrição Entrevista Caso 2..... | 171 |

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório serão descritos os aspectos fundamentais para contextualização dos temas abordados neste trabalho, bem como o problema, os objetivos da pesquisa, a justificativa e a estrutura da dissertação.

1.1 Contextualização

O termo Terceiro Setor começou a ser utilizado na década de 70 nos Estados Unidos para designar as organizações não-lucrativas que focavam seus objetivos em ações sociais e não econômicas. Define Hudson (1999, p.1), que “a filosofia que permeia quase todos os aspectos do Terceiro Setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais.”

Ressalta Mello (2002), que o Terceiro Setor é muito heterogêneo, por ser composto por organizações, tais como: associações, fundações privadas, institutos, sindicatos, igrejas, federações, confederações, ONGs, entidades para-estatais e qualquer outro tipo de organização privada que não possua fins lucrativos.

Segundo a RITS (Rede de Informações para o Terceiro Setor, 2008), as organizações sem fins lucrativos se multiplicaram nos anos 80, na defesa dos direitos humanos e em projetos de desenvolvimento social, destacando-se as ONGs de defesa dos interesses femininos, de classes em minoria e do meio ambiente. Embora sejam alvo de grande discussão em torno dos limites entre lucrativas e não lucrativas, as maiores do Brasil estão na área de educação e da saúde (IBGE, 2006). Desde os anos 90, continuam crescendo as organizações de assistência social e as recreativas, além das associações profissionais e as ONGs.

As ONGs são tipologias mais representativas das organizações do Terceiro Setor. Estas organizações não governamentais no Brasil costumam possuir recortes mais detalhados e específicos de seu foco de ação, voltando-se para o atendimento,

instrução, advocacia e/ou defesa de segmentos sociais bem definidos, como aponta Coelho (2000).

No atual levantamento feito em 2006 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o Terceiro Setor é considerado a oitava economia do Mundo, responsável por movimentar mais de US\$ 1 trilhão por ano, o que corresponde a 8% do PIB do planeta (IBGE, 2006).

No Brasil, representando R\$ 10,9 bilhões, ou 5% do PIB, são consideradas organizações sem fins lucrativos aquelas cujas definições estatutárias e atividades não visam lucros. Estas organizações mostraram um grande crescimento entre 2002 e 2006, como mostra o levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com o GIFE e a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) (Revista Integração 2008).

Ainda, segundo as entidades acima citadas, neste mesmo período de 2002 a 2006, o número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos cresceram 22,6%, passando de 276 mil para 338 mil. Comparativamente, o número é tímido em relação ao período de 1996 e 2002, quando o crescimento dessas organizações sociais foi de 157% (105 mil para 276 mil). Este crescimento, segundo Cavalcanti (2006), deve-se ao fato de que o Estado não consegue atender a todos os indivíduos na provisão dos serviços sociais, cabendo a outros órgãos a iniciativa desta missão.

Em razão deste crescimento, surge a necessidade destas organizações se destacarem de suas concorrentes em busca do seu público alvo, logo, uma das formas de promover esta diferenciação é através do Marketing, como enfatiza Kotler, em entrevista dada a Drucker (2006, p.57), ao ressaltar que “Toda organização está nadando em um mar de públicos”. O autor salienta ainda que dentro deste contexto é importante que a organização que quer diferenciar-se volte seus esforços de Marketing para o público em questão.

Drucker (2006, 61) afirma em entrevista a Philip Kotler que um dos primeiros passos no Marketing para a instituição sem fins lucrativos é definir o mercado, o público e atesta que “um bom programa de Marketing irá resultar em mais consciência e mais lealdade ou ligação com o público que você tentando servir.” Para Cavalcanti (2006, p. 224) “o que o Marketing almeja é uma resposta comportamental favorável [...] uma igreja espera a adoção e a prática de suas ideias.”

Com essa mesma linha de pensamento, Voltolini (2004) ressalta que até há pouco tempo havia um forte sentimento de repulsa nas instituições sociais ao Marketing, postura que, embora esteja mudando, ainda conserva preconceitos e dúvidas sobre sua utilização. Kotler (1998, p. 24) relata que “existe uma razão básica para que uma organização que não visa lucro se interesse pelo Marketing, é que ele permite que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos e enfatiza que a eficiência é fator principal para sua utilização”.

De origem inglesa, a palavra “*Marketing*” deriva de “*Market*” que quer dizer mercado e é normalmente visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviço para um mercado alvo. Para Kotler & Armstrong, (1998, p.3) Marketing é definido como sendo um “processo social e gerencial através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”. Já para a *American Marketing Association* (2005) Marketing “é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”.

Para Peruzzo (2007, p.11), “público quer dizer o segmento com interesses comuns para o qual se dirige uma ação específica – comunicacional ou não – e que manifesta comportamento coletivo e consciência dos seus atos.” A organização do terceiro setor mantém trocas diferentes com públicos diversos. Para a autora tais públicos podem ser caracterizados por: beneficiários, doadores, parceiros, lideranças populares, poder público, parlamentares, instituições educacionais, fóruns de entidades, moradores de uma localidade, voluntários, conselhos e comunidade em geral.

Para Cavalcanti (2006) este público-alvo também pode ser chamado de “cliente”, ou como a autora julga a forma mais adequada, “o beneficiário”, que é “o foco de interesse da organização.”

Fazer Marketing em Organizações sem fins lucrativos não é a mesma coisa que fazer Marketing de Negócios. Drucker (2006) ressalta que mesmo que algumas ferramentas e termos sejam comuns, as organizações não lucrativas vendem algo intangível. Este algo intangível não é apenas um serviço, mas comumente uma causa social que vai ao encontro a algumas lacunas deixadas pelo governo.

Conforme Costa, Penalva e Leite (2004), estas lacunas são as mazelas da sociedade e diversos problemas sociais.

Existem várias maneiras de fazer Marketing. Para Kotler (1978), cada organização escolhe um estilo compatível com suas metas e seu autoconceito. A possibilidade de aplicação das técnicas mercadológicas em organizações sem fins lucrativos só foi descoberta por Kotler e Levy (1969) quando admitiram esta possibilidade, que até então era aplicada somente em organizações lucrativas.

Uma das formas de fazer Marketing numa organização, seja ela lucrativa ou não, é através das ferramentas do Composto de Marketing, que conforme McCarthy (1978) e Kotler (1978) é a maneira de aplicar os 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) nas organizações, sendo esta a classificação mais popular. Kotler (1978, p. 172) enfatiza que “cada um dos ‘Ps’” é, na realidade, uma coletânea de instrumentos, e cada um é suficientemente complexo para garantir uma vida inteira de especialização.

O Marketing, de uma maneira ampla, procura desenvolver ações de forma equilibrada com intuito de proporcionar satisfação ao cliente. Nas organizações do Terceiro Setor não é diferente. Conforme Kotler (1978, p. 24), o Marketing equilibrado procura misturar de modo eficaz todos os elementos do Mix de Marketing, de forma que provoque uma alta satisfação no consumidor. Este estilo de Marketing equilibrado, segundo o autor, é um estilo que enquadra aos gostos e necessidades da maioria das organizações que não visam lucro.

Kotler (1975) ressalta que as ferramentas de Marketing, bem como suas estratégias podem ser utilizadas tanto no setor lucrativo quanto nas organizações não lucrativas, evidenciando que esta utilização requer um conhecimento de seus conceitos e técnicas.

Para Kotler (1978) o foco das ações de Marketing é o mercado alvo, que possuidor dos recursos que são interessantes para a sobrevivência das organizações, torna-se o público mais importante. Peruzzo (2007) complementa enfatizando que é necessário pensar os públicos de uma organização do Terceiro Setor identificando cada situação que envolva cada programa e as características de cada uma delas, principalmente no que se refere ao processo de relacionamento entre seus diversos públicos.

A partir da possibilidade de pesquisar a aplicação ou utilização das ferramentas do Mix de Marketing pelas organizações do Terceiro Setor visando seus

públicos, buscou-se a literatura e produções acadêmicas que tratam sobre o assunto, constatando que faltam estudos na área de Marketing e Terceiro Setor que abordem este assunto. Surge então a pergunta que norteia esta pesquisa: Como as organizações do Terceiro Setor utilizam as ferramentas do Mix de Marketing para atrair seu público alvo?

1.2 Objetivos

Os objetivos deste trabalho subdividem-se em: objetivo geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como duas Organizações do Terceiro Setor (OTS) de Itajaí - Santa Catarina utilizam as ferramentas do Mix de Marketing.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as organizações estudadas e as práticas que definem os elementos do Mix de Marketing;
- Descrever O Mix de Marketing das organizações estudadas;
- Comparar a utilização das ferramentas do Mix de Marketing pelas organizações estudadas em relação aos resultados.

1.3 Justificativa e Relevância

Em um mercado em que as ideias são competitivas, é importante para as organizações sem fins lucrativos estabelecer objetivos bem definidos, visto que a maioria não vendem produtos, mas sim a missão da sua organização, suas ideias, seus programas e seus serviços e conseqüentemente, o público alvo precisa tomar conhecimento destas informações. Este conhecimento se torna público através de ferramentas de Marketing.

Nesta dissertação, busca-se investigar como organizações do Terceiro Setor utilizam-se das ferramentas do Mix de Marketing para atrair seu público. A colocação de Kotler (2006, p. 62) numa entrevista concedida a Peter Drucker contribui para justificar a escolha desta pesquisa:

O Marketing em uma organização sem fins lucrativos torna-se eficaz quando ela é muito clara a respeito do que quer realizar, motivou todos os seus membros para que concordem a respeito da meta e sua validade e tomou providencias para implementar esta visão de uma forma econômica e que produza os resultados desejados.

Voltolini (2004) ressalta que para cada município do país há sempre um grande número de instituições concorrendo entre si, buscando atenção, interesse, desejo de participação e adesão do público alvo, que possuem em comum. Cresceu, portanto, a necessidade de diferenciarem as causas, transformando-as em marcas [...]. “As estratégias de diferenciação se dão através das ferramentas do Marketing, objeto de estudo do presente trabalho” (VOLTOLINI, 2004, p.155).

Alguns autores questionam a utilização das ações do Marketing nas organizações do Terceiro Setor, seja pela inabilidade em sua utilização, por acreditar que estas ferramentas foram criadas apenas para o mundo dos negócios, ou até por afirmarem que a filosofia do Marketing é antiética. Kotler (1978) enfatiza que uma das críticas a utilização do Marketing é que ele é manipulador do mercado-alvo, acusação esta que tem que ser justificada para não causar uma imagem negativa a organização.

Kotler (1978) evidenciava a necessidade de maiores estudos da filosofia de Marketing aplicada a organizações que não visam lucros, alegando que a ausência

destes dificulta o acesso dos gestores às informações da aplicabilidade de suas ferramentas nestas organizações.

Em estudo realizado por Lizuka e Sano (2004) entre os anos de 1990 e 2003 sobre a produção acadêmica na área do terceiro setor, que foi publicado nos anais do EnANPAD em 2004, observa-se que existe apenas um estudo de Marketing no ano de 2000, cuja fundamentação teórica versava sobre o Marketing Social. Após este período foi observado, pela autora desta dissertação, que no ano de 2004 foi publicado um artigo que versava sobre a comunicação integrada de Marketing em Organizações sem fins lucrativos e, no ano de 2005, uma publicação abordando o marketing de relacionamento para as mesmas organizações. Isso demonstra que existe um largo campo para pesquisas de Marketing no Terceiro Setor.

Sabe-se também que após este levantamento de Lizuka e Sano (2004), no Brasil, foram realizadas outras pesquisas sobre o Marketing no Terceiro Setor, citadas ao longo deste trabalho, inclusive dissertações enfocando Comunicação de Marketing, Estratégias de Marketing, Marketing de Relacionamento, entre outros. Neste contexto específico – o do Composto de Marketing – não foi encontrado nenhum artigo nos Anais dos EnANPAD e revistas.

Já no âmbito internacional, muitos estudos foram encontrados desde obras que iniciavam o assunto sobre o Marketing no setor não lucrativo como Kotler; Zaltman (1971); Kotler (1978) ou pesquisas abordando o marketing social, como Kotler; Murray (1975). Estudiosos como Shapiro (1973), Ford (1976), McCarthy (1978) estudaram o Mix de Marketing como um processo integrado do Marketing. Ponzurick et al (1992) fez este estudo em organizações sem fins lucrativos. Capella; Arnold; Mitchel (1993) analisaram o entendimento do conceito de marketing pelas organizações e Clarke, Mount (2001) mediram o efeito que um tipo de anúncio teve nas vendas de um outro tipo. Os estudos mais atuais dos teóricos da área como Arnet; German; Hunt (2003) abordam sobre o Marketing de relacionamento em instituições sem fins lucrativos.

Este estudo, além de importante reflexão teórica a respeito das organizações brasileiras que constituem o terceiro setor, confrontando sua prática com os conceitos teóricos de Marketing desenvolvidos até então, possibilita ao pesquisador reunir conhecimento e experiência de conhecer organizações que possuem em suas ações as ferramentas do Mix de Marketing.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, a começar pelo capítulo introdutório, no qual é apresentada a contextualização, os objetivos geral e específicos, norteadores deste estudo, bem como a justificativa e a relevância da mesma para o autor como pesquisador e para a academia.

No segundo capítulo é desenvolvida a fundamentação teórica, englobando os aspectos essenciais para este estudo: Marketing e as ferramentas do Mix de Marketing, O Marketing no Terceiro Setor, Terceiro Setor e Gestão.

No terceiro capítulo estão os aspectos metodológicos da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da mesma, englobando as peculiaridades do uso das ferramentas do Mix de Marketing e uma comparação entre as duas OTS estudadas.

No quinto e último capítulo apresentam-se as considerações finais, seguido das referências bibliográficas que foram utilizadas na construção deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Terceiro Setor, apesar de muito pesquisado, é pouco conhecido de modo profundo. Segundo Alves (2002), quando este tema é abordado, logo é associado com ONGs, caridade, obras religiosas ou até mesmo ao setor de serviços na economia. Essa confusão de associações e desconhecimento pode estar associada ao fato de que ainda há muito que pesquisar sobre o tema no Brasil.

Para Falconer (1999), o Terceiro Setor surge como portador de uma nova promessa, de forma que as organizações sem fins lucrativos vêm para suprir as necessidades das comunidades tendo como objetivo “a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e a filantropia, revestidas de uma roupagem mais empresarial” (FALCONER, 1999, p.3).

2.1 Conceituando o Terceiro Setor

A discussão acerca da conceituação das organizações do Terceiro Setor já se faz presente em muitos estudos acadêmicos. Para Haddad (2005, p.4) “Essa discussão se estende para outros pontos como as questões ligadas à sua origem, ao universo de entidades existentes, bem como ao próprio conceito que parece mais confundir do que esclarecer.” Coelho (2000) enfatiza que a literatura existente agrupa no termo “Terceiro Setor” todo tipo de organização privada, sem fins lucrativos, que objetiva à produção de um bem coletivo.

Os conceitos associados à ideia do Terceiro Setor, conforme Teodósio (2001) além de serem amplos, são imprecisos e até mesmo contraditórios entre si. A primeira definição do Terceiro Setor vem de Fernandes (1994).

[...] o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público. Enquanto a noção de uma “sociedade civil” coloca-nos numa oposição complementar a sistêmica ao Estado, a ideia de um “Terceiro Setor” orienta a reflexão para outras direções, sem fronteiras definidas. (FERNANDES, 1994, p. 127).

Três anos após sua primeira definição, Fernandes (1997) descreve o Terceiro Setor como sendo:

[...] composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato, expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1997, p. 27).

Já Hudson (1999) define este setor como sendo compostas de organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de econômicos, evidenciando que a essência deste setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. O autor ressalta a existência em períodos anteriores ao nascimento de Cristo de valores que hoje são atribuídos ao Terceiro Setor, tais como a filantropia e a caridade.

Carvalho (2002) relata que o Terceiro Setor agrupa uma série de organizações, como as associações industriais e comerciais, as tradicionais instituições religiosas, os sindicatos, clubes culturais e esportivos, universidades, hospitais privados, fundações familiares e empresariais, ONGs em defesa do meio ambiente e de direitos humanos, além de entidades comunitárias. Para o autor, atualmente, o Terceiro Setor no Brasil é composto por aproximadamente 540 mil organizações.

Faz parte do Terceiro Setor as organizações que, segundo Fischer (1998), localizam-se entre os deveres do Estado, como a saúde pública, educação, assistência social e os agentes sociais que geram emprego e renda e auxiliam na formação e no desenvolvimento profissional.

Em resgate à origem do Terceiro Setor, Salamon (1998) observa que a atividade voluntária organizada, que dá origem às organizações sem fins lucrativos, já existia na China da antiguidade e foi fortalecida tornando-se instituição sob a seita Budista desde o século VIII. No Japão, a atividade filantrópica remonta ao período Budista e a primeira fundação japonesa moderna, a Sociedade da Gratidão, foi estabelecida em 1829.

Para Fernandes (1997) e Smith (1991), foi na década de 70 que o termo foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos. Neste país o termo “Terceiro Setor” é usado para designar as organizações sem fins lucrativos, ou seja, aquelas cujos

lucros não podem ser distribuídos entre sócios e diretores e que são voltadas para a produção ou distribuição de bens e serviços públicos. Nos anos 80, esta conceituação passou a ser adotada também na Europa. A expressão *Third Sector* foi adaptada nesta década no Brasil para agregar em um mesmo conceito entidades de diversas naturezas, mas com um mesmo contexto ideológico (TENÓRIO, 1999).

Tenório (1999) enfatiza ainda que em pouco tempo o mundo se viu com problemas que dependeriam de uma articulação dos agentes sociais para serem resolvidos. Desta forma a sociedade civil teve que se organizar para atender as lacunas que o Estado e o setor privado não conseguiram, originando então as ONG's, um tipo de organização pertencente ao Terceiro Setor.

Para Alves (2002, p.5) “deve-se ao *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* o “renascimento” do termo “Terceiro Setor” ou, pelo menos, a divulgação uniforme da expressão, para todo o mundo”.

O termo Terceiro Setor faz distinção dos outros dois setores, o primeiro setor – O Estado – é designado como setor público. O segundo setor – O mercado – designado como setor privado. Hudson (1999) denomina as organizações do terceiro setor como sendo orientadas por valores, sendo que as duas principais características são a não distribuição de lucros a seus proprietários e o fato não estarem sujeitas ao controle político direto.

Este tipo de organização tem liberdade para determinar seu próprio futuro. Para Haddad (2005, p.4) “todo e qualquer estudo que se faça sobre o tema deve considerar a interdependência entre os três setores, à luz do pensamento complexo, para que se permita identificar coisas que não percebemos quando os tratamos isoladamente”.

Além da dificuldade de definições e nomenclaturas às organizações do Terceiro Setor, Alves (2002) ressalta que se por um lado à criação do termo Terceiro Setor englobando todas as organizações tenha facilitado o diálogo, por outro lado surgiram novos problemas, tal como a dificuldade de comparação das organizações pertencentes a este setor. Para Alves (2002, p. 8) o maior problema consiste em “como tratar como iguais formas organizacionais tão diferentes”?

Em resposta a este problema específico do Terceiro Setor, Salamon e seus colaboradores criaram uma definição que eles chamaram de estrutural/operacional. Para Salamon e Anheier (1992) esta nova definição facilita a identificação das organizações do Terceiro Setor que lhes interessava estudar.

Para Salamon e Anheier (1992) as organizações do Terceiro Setor possuem as seguintes características: *formal* ou institucionalizada; *privada* ou institucionalmente separada do Estado; *sem distribuição de lucros*, significando que embora possam acumular lucros, estes não podem reverter aos donos ou diretores, mas sim financiar a missão da organização; *auto-gerida* via procedimentos internos, sem ser controlada por entidades externas; e *voluntária* envolvendo algum grau de participação voluntária, ou para o desenvolvimento de suas atividades, ou na sua gestão.

Para Alves (2002) estes critérios permitem que se incluam ou excluam organizações e ainda acabam deixando de fora outros tipos de organizações que poderiam fazer parte do Terceiro Setor. Além disto, para *Johns Hopkins* citado por Alves (2002) esta estrutura apresenta ainda mais dois problemas: o primeiro relativo à redução excessiva do número de organizações sem fins lucrativos a serem analisadas, e o segundo no que diz respeito à definição, que é totalmente voltada ao Terceiro Setor norte americano, o que causa uma distorção quando são analisadas outras organizações em outros países.

Conforme Mendonça e Schommer (2000) as organizações que não pertencem ao Estado são geridas por agentes privados, porém com finalidades públicas, constituindo desta forma um grupo distinto do mercado e do Estado, além de possuir características organizacionais diferenciadas que as particularizam, formando desta maneira o chamado “Terceiro Setor”, tão simples e tão complexo. Para Evers (1995, p. 161).

O terceiro setor deveria ser definido como um subespaço do espaço público nas sociedades civis, isso é, como um campo de tensão sem fronteiras muito definidas, no qual diferentes racionalidades e discursos coexistem e se interceptam.

Alves (2002) evidencia que dentre todas as explicações e definições apresentadas, a de Evers (1995) é a mais interessante para definir o espaço ocupado pelas organizações não-lucrativas que formam o terceiro setor. O autor sugere que estas teorias sejam analisadas de forma multidisciplinar e não privilegiando um único aspecto para explicar todo o fenômeno.

A fim de qualificar melhor estas instituições, os autores sugerem uma maior atenção dos estudiosos sob o enfoque jurídico e fiscal das relações do Terceiro

Setor com as outras duas esferas, o setor público e o privado, requerendo para isto uma melhor legislação que contemple as especificidades que perseguem fins úteis à sociedade, de forma que qualifique e classifique adequadamente as organizações do Terceiro Setor.

Como posto anteriormente, as organizações do Terceiro Setor possuem características peculiares e em alguns momentos diferentes em relação aos outros dois setores. Neste próximo tópico veremos algumas classificações do Terceiro Setor e suas particularidades.

2.1.1 Classificação das Organizações do Terceiro Setor

Apesar da confusão que permeia os conceitos do Terceiro Setor e as limitações de qual realmente seria seu campo, este setor é formado por uma grande diversidade de organizações. Muitas são as classificações atribuídas às organizações do Terceiro Setor, portanto, classificá-las não constitui uma tarefa simples.

Conforme Hudson (1999) algumas são *instituições de caridade* formadas por organizações que preenchem as severas condições para registro de atendimento caritativo; outras caracterizam o setor voluntário, incluindo as organizações de caridade que não foram registradas como tal e ainda outras que tenham objetivos sociais; as ONG's (Organizações Não-Governamentais) – que atuam principalmente no campo de ajuda, formado por organizações de voluntários ou de caridade; o setor sem fins lucrativos – termo advindo dos Estados Unidos denominando as universidades, hospitais, sindicatos, associações profissionais e outras que podem dar lucros, porém não os distribui e finalmente as organizações de economia social que são as sem fins lucrativos e muitas do tipo comercial.

Para Andion (2001) as organizações que atuam no campo social podem ser divididas em três grupos: economia social, caracterizadas por mutuais de crédito, cooperativas que obtêm lucro, porém com objetivo social; Terceiro Setor, definido como as fundações empresariais e públicas, ONGs que através da distribuição dos recursos públicos ou privados visa diminuir as desigualdades existentes na

sociedade; e finalmente, a economia solidária que é composta pelas organizações não lucrativas, organizações comunitárias, voluntárias e ONGS de atuação social direta.

Os nomes conferidos às organizações do terceiro setor realmente são muitos, sendo que cada qual estabelece fronteiras diferentes, porém, conforme Hudson (1999) todos se sobrepõem. Para o autor estas fronteiras não estão bem definidas, ao passo que algumas organizações são típicas do setor, como as voluntárias, clubes e organizações de campanhas e outras são secundárias, como por exemplo as universidades e escolas de ensino superior. Ainda há, também, as que compartilham valores do setor mantendo características em comum com os outros dois setores. Esta sobreposição pode ser vista na figura abaixo.

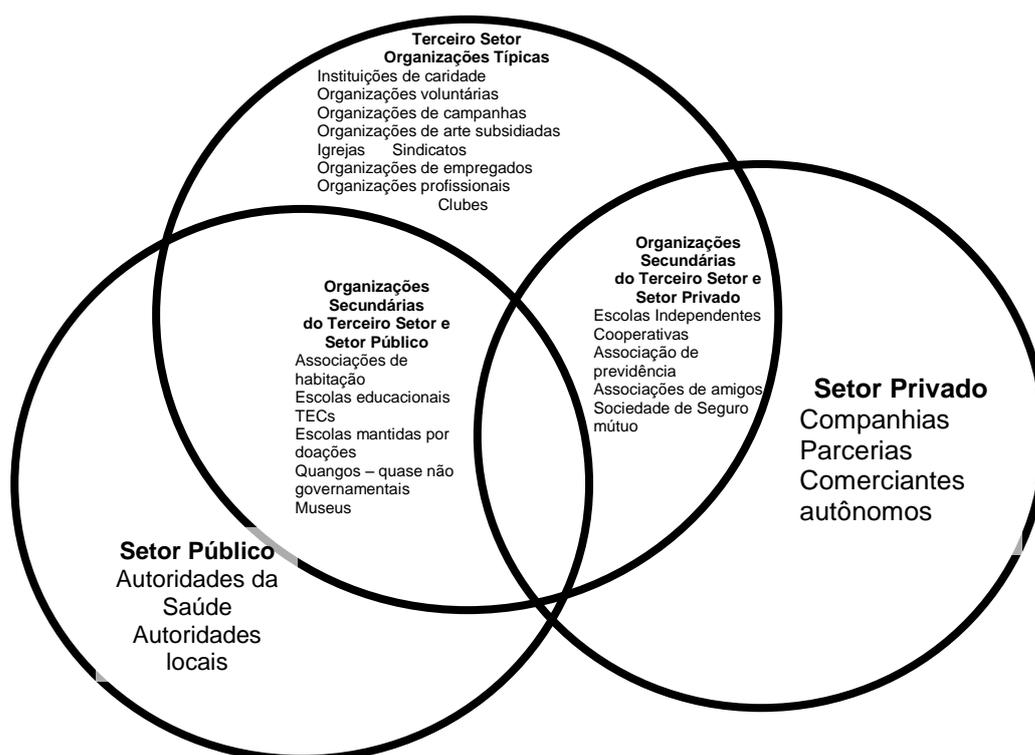


Figura 1: Fronteiras entre os três setores: Estado, mercado e Terceiro Setor.
Fonte: Hudson (1999, p. 9), adaptado pela autora

De acordo com Teodósio (2003, p. 6):

Muitas vezes os limites entre o não-governamental de origem comunitária se sobrepõem ao de origem estatal e do mercado. Esse quadro se mostra mais complexo ainda quando se percebe que, nas interações cotidianas, tais atores se apropriam de expressões e conceitos, tentando reproduzir um pretense alinhamento ideológico ou convergência rumo à modernidade.

Esta complexidade em encontrar limites entre os três setores e as dificuldades de conceituação acaba por dificultar também a classificação das organizações do Terceiro Setor.

Para Kisil (1997) as organizações do Terceiro Setor podem ser classificadas em três grupos de acordo com o tipo de serviços prestados. O primeiro grupo é formado pelas organizações de advocacia tendo como objetivo principal lutar por problemas, interesses ou grupos específicos, atuando através de *lobby* junto ao executivo e legislativo. O segundo grupo, denominado organizações técnicas, são as que fornecem informações, prestam consultorias, garantem acesso a algumas tecnologias, realizam programas de capacitação de recursos humanos, com o objetivo de auxiliar outras empresas a garantir sua existência, bem como atingir um nível adequado de operação. E, finalmente, o terceiro grupo que são as organizações prestadoras de serviços, que concentram nas áreas de educação, saúde, habitação, bem estar social e geração de empregos entre outros.

Quanto aos seus critérios, Falconer (1999) classifica as organizações de Terceiro Setor como: 1) organização de critério legal – caracteriza as entidades conforme a legislação em vigor de cada país; 2) critério econômico – com base nos tipos de fontes de captação de recursos; 3) organização de critério funcional – leva em consideração os objetivos da existência das organizações bem como as funções exercidas.

Já para Rodrigues (1998) as organizações do Terceiro Setor podem ser classificadas em dois grupos, em que o critério recai em sua finalidade. A autora ressalta que no primeiro grupo encontram-se as organizações constituídas para atender exclusivamente os interesses de seus membros. Exemplos deste grupo são os sindicatos, as associações profissionais, associações de bairros e associações empresariais. No segundo grupo estão as organizações de interesse público ou coletivo, como por exemplo, as entidades de apoio às vítimas de discriminação, portadores de determinadas doenças ou deficiência física, instituições de caridade e organismos de proteção ao meio ambiente.

O modelo de classificação Internacional das organizações sem fins lucrativos exposto no quadro 2 (p. 28), foi desenvolvido por Salamon e Anheier (1992) e tem por objetivo classificar as organizações segundo suas áreas de atuação.

Para Teodósio (2003) no entanto, esta classificação não permite a compreensão das formas de atuação e de intervenção nas políticas sociais.

Para se compreender melhor a amplitude do conceito de terceiro setor e os diferentes interesses e atores em jogo no seu campo é necessário compreender a origem histórica das terminologias envolvidas e seu posicionamento diante das esferas do mercado. (TEODÓSIO, 2003, p. 3)

Categorizando as organizações do Terceiro Setor, Rodrigues *apud* Souto Maior (2002) relaciona as principais categorias da seguinte forma:

i) Associações e Movimentos Sociais: são as organizações que compreendem as atividades recreativas, culturais, profissionais e comunitárias. Estas defendem interesses e exercem atividades comuns;

ii) Organizações Filantrópicas, Beneficentes e de Caridade: são organizações voltadas para seus clientes na promoção da assistência social e de serviços sociais nas áreas da saúde e educação. Nesta categoria incluem-se as de filantropia empresarial, apesar destas estarem enquadradas no Código Civil brasileiro como Associações;

iii) Fundações Privadas: estas têm conotação essencialmente jurídica;

iv) Organizações Sociais: são organizações públicas não estatais destinadas a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica.

Para Alves, Nepomuceno e de Sá (2004) a falta de clareza nas classificações das organizações do Terceiro Setor faz com que surjam alguns equívocos.

Em alguns momentos entidades de “benefício mútuo”, aquelas que beneficiam seus próprios membros, como os clubes recreativos, tornam-se competidoras pelos mesmos escassos recursos que as entidades que beneficiam fundamentalmente um público alvo distinto de seus membros, como exemplo: uma casa de apoio a crianças carentes com câncer”. (ALVES; NEPOMUCENO; DE SÁ, 2004, p. 5)

Uma das mais importantes constituições de organizações que não visam lucro são as não-governamentais. Segundo ABONG (2005) estas carregam em seu conceito a definição textual “aquilo que não é do governo”, ou seja, toda e qualquer organização de natureza não-estatal, com diferenciadas ações, origens e entidades representativas, como observa Fernandes (2000, P. 84):

ONGs são as organizações da sociedade civil empenhadas no fortalecimento da cidadania e democracia, mas que não têm um caráter de representação de um determinado grupo social ou de prestação de serviços filantrópicos a uma determinada comunidade, tendo como objetivo fundamental contribuir para a consolidação de uma sociedade democrática, justa e igualitária e estimular a participação e a solidariedade.

| | |
|---|---|
| Grupo 1: Cultura e recreação | Esportes, arte, museus, zoológicos, recreação, clubes sociais. |
| Grupo 2: Educação e Pesquisa | Escolas, educação superior, treinamento vocacional. Pesquisa médica, ciência e tecnologia, estudos de política empresarial. |
| Grupo 3: Saúde | Hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental. Saúde pública, educação sanitária. |
| Grupo 4: Serviços Sociais | Bem-estar da criança, serviços para jovens, famílias, idosos e deficientes. Ajuda de emergência, complementação de rendimentos, assistência material. |
| Grupo 5: Meio Ambiente | Conservação de Recursos Naturais, controle de população. Preservação e bem-estar dos animais, vida selvagem e preservação de ambientes rurais. |
| Grupo 6: Desenvolvimento e Habitação | Desenvolvimento econômico, social e comunitário. Habitação. Emprego e treinamento |
| Grupo 7: Lei, Direito e Política | Organizações de direito, minorias étnicas, associações civis. Serviços legais, prevenção do crime, reabilitação de delinquentes, apoio a vítimas. Partidos políticos. |
| Grupo 8: Intermediários para Filantropia e Promoção de Voluntários | Grupos econômicos de concessão de recursos, organizações de captação de recursos. Organizações de intermediários. |
| Grupo 9: Atividades Internacionais | Programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento, amparo em desastres. Direitos humanos e organizações pacifistas |
| Grupo 10: Religião | Organizações religiosas |
| Grupo 11: Negócios, Associações Profissionais e Sindicatos | Organizações de empregados, sindicatos, associações profissionais. |
| Grupo 12: Não classificados | |

Quadro 1 : *International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)*

Fonte: Hudson (1999, p. 237-238)

Segundo Tenório (2003) no Brasil as ONG's utilizadas como referências ao Terceiro Setor surgiram no final da II Guerra Mundial, quando o mundo passou por profundas transformações através de um desenvolvimento que produziu um aumento da pobreza, violência e doenças. Foi a partir dos anos 90 que o termo terceiro setor começou a ser utilizado no Brasil através de pesquisadores como Leilah Landim e Rubem César Fernandes.

Em âmbito mundial, a expressão ONG surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas (ONU), após a Segunda Guerra Mundial, com o uso da denominação em inglês "*Non-Governmental Organizations (NGOs)*", para designar organizações não vinculadas a acordos governamentais. Do ponto de vista formal, desde que surgiu, uma ONG é constituída simplesmente pela vontade autônoma de indivíduos que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa (ABONG, 2005).

Segundo O IBGE, o Brasil foi um dos países onde houve um crescimento maior de ONGS. A média existente destas organizações é de 338 mil, movimentando em 2005 5% do PIB nacional. De acordo com os dados das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), as ONGs no Brasil cresceram 22,6% entre 2002 e 2005.

O Terceiro Setor, mesmo em sua pluralidade conceitual, é constituído de organizações sem fins lucrativos, sendo seu principal ponto de convergência evidenciado por Teodósio (2001, p. 3): “parece ser a ausência de lucro como finalidade central em sua orientação gerencial a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos sociais específicos.” e, conforme já enfatizado anteriormente por Hudson (1999) todas as organizações que formam o Terceiro Setor têm uma característica em comum, que é o fato de serem orientadas por valores.

2.1.2 Caracterização das OTS e particularidades em sua Gestão

As organizações pertencentes ao Terceiro Setor, de acordo com Hudson (1999) têm duas principais características que as diferem das demais organizações: não estão sujeitas ao controle do estado, como as organizações do setor público e nem distribuem lucro, como fazem as organizações do setor privado. Para o autor, as organizações que o compõem têm uma orientação mais fortemente baseada nos valores e crenças de seus membros do que as organizações dos outros dois setores. É esta característica que permite ao setor mobilizar pessoas sem a necessária existência de motivações econômicas.

A principal diferença seria a característica particular das entidades do setor privado de auferir lucro a ser distribuído entre os investidores como forma de remuneração do capital investido. Enquanto as empresas participantes do segundo setor objetivam o lucro como forma de remuneração do capital investido, as organizações do terceiro setor, quando verificam um superávit em suas contas, não o distribuem, mas o reaplicam na manutenção de suas atividades.

Na busca de relatar as particularidades nas características das organizações do Terceiro Setor, Kisil (1997, p.143) considera como características mais particulares e complementares do Terceiro Setor:

Não ter fins lucrativos, sendo organizações voluntárias, formadas, totais ou parcialmente, por cidadãos organizados voluntariamente, o corpo técnico normalmente é constituído por cidadãos ligados à organização por razões filosóficas, são orientadas para a ação e comumente são intermediárias entre o cidadão comum e entidades que podem participar da solução de problemas identificados.

Salamon (1997, p. 101) caracteriza as organizações do Terceiro Setor, definindo-as como:

Um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade e a ajuda mútua; um conjunto de instituições que já representa uma força econômica bem mais considerável do que em geral se supõe...; e alvo de toda uma variedade de mitos disfuncionais, distorções ideológicas e interpretações errôneas que ameaçam seu processo e limitam o papel que pode desempenhar.

Hudson (1999) enfatiza que a compreensão do conceito das organizações pertencentes ao Terceiro Setor, bem como suas características, ficam mais claros quando são identificados os elementos definidores destas organizações.

| Elementos definidores | Descrição |
|-------------------------|--|
| Foco | Bem estar público; interesse comum |
| Questões centrais | Pobreza, desigualdade, exclusão social e meio ambiente |
| Entidades participantes | Empresas privadas, Estado, ONGs, Igrejas, sociedade civil e cooperativas |
| Nível de Atuação | Comunitário e de base |
| Tipos de Ações | Ações de caráter público e privado, associativas e voluntárias. |

Quadro 2: características das organizações do terceiro setor

Fonte: adaptado de Melo Neto e Froes, (1999, p. 8)

Para Marçon e Escrivão Filho (2001, p. 2) há um consenso entre vários autores ao apontar o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às particularidades das organizações do Terceiro Setor como um dos maiores desafios, já que “a preocupação com a gestão das organizações do terceiro setor tem se intensificado de tal maneira nunca encontrada na história destas organizações e tem se mostrado como um grande desafio para os gestores destas organizações.”

Para estes autores a administração destas organizações deve ser desenvolvida levando em consideração seu perfil e suas demandas específicas e

não somente transpondo as técnicas utilizadas em organizações de cunho meramente comercial. Esta consideração deve-se ao fato de que conforme Marçon e Escrivão Filho (2001, p. 5) “suas atividades não são pautadas pelo lucro, mas sim por laços de solidariedade que permeiam o comportamento dos indivíduos em sociedade.”

Uma gestão que desvaloriza a dimensão intersubjetiva em favor dos aspectos instrumentais não considera suas particularidades, o que pode conduzir a ação administrativa destas organizações unicamente do ponto de vista utilitarista. (MARÇON E ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 8)

Martins (1999) relata que as organizações do Terceiro Setor geralmente tentam se adaptar às teorias oriundas do mercado. Andion (1998, p. 21) afirma que “o estudo da gestão nessas organizações deve sair dos limites estreitos do *management* tradicional, para tentar entender a singularidade do fenômeno em questão.”

Enfatiza Tenório (1998) que esta preocupação em relação à gestão das organizações do Terceiro Setor não significa desprezar as tecnologias gerenciais oriundas do mercado tradicional, mas reconstruir de forma crítica a racionalidade de mercado de origem exclusivamente instrumental em prol da cidadania.

Um outro desafio evidenciado por Salamon (1997) diz respeito à eficiência das pessoas que estão envolvidas na administração das organizações do Terceiro Setor. A questão da profissionalização dos indivíduos que atuam nesta área, apontada por vários autores como Hudson (1999), McCarthy (1997) e Drucker (1995) revelam que existe esta necessidade, sobretudo àqueles que desempenham papéis gerenciais.

Muitos administradores seniores do terceiro setor são recrutados dos setores públicos e privado e não do próprio terceiro setor. Aqueles que vêm do setor privado geralmente trazem a lógica econômica do mercado e os valores dos acionistas, clientes e lucros. Os que vêm do setor público trazem a perspectiva política e os valores do serviço público que influenciam aquele setor. (HUDSON, 1999, p. 16).

Teixeira (2004) destaca que a organização do Terceiro Setor tem muitas características positivas, mas sofrem com problemas semelhantes aos das organizações burocráticas formais, que são inerentes aos seus modos peculiares e distintos de ações. Para o autor a própria questão da gestão organizacional

constitui-se em um problema, ao lado de outro, constituído pela participação efetiva da sociedade civil como voluntários nas organizações do Terceiro Setor.

Teixeira (2004) enfatiza que uma das principais características das organizações do Terceiro Setor é a de tornarem-se espaços de manifestação do pluralismo, de variedade de expectativas, de possibilidade de realização da lógica moral e de laços não instrumentais, além da participação efetiva da sociedade civil na solução de principais entraves ao desenvolvimento sustentado dos seus países-sede.

Desse modo, é fator preponderante para o desenvolvimento do terceiro setor que os indivíduos tomem consciência de que não se deve esperar que o governo ou os empresários resolvam todos os problemas da sociedade, mas que é necessário ir à luta, organizando-se e tomando para si as rédeas de seu próprio destino, de forma a contribuir efetivamente para a solução dos problemas, que são, em última instância, de toda a população. (TEIXEIRA, 2004, p. 6)

No entanto, para o autor estas características não se adequam ao perfil da sociedade brasileira, que já a mesma possui por cultura a característica de ser submissa e passiva ao esperar as decisões e ações do Estado. Por outro lado, o crescimento acentuado destas organizações já tem operado mudanças nas atitudes da sociedade civil através da prática e o aprendizado de novos valores, tais como solidariedade, busca do bem comum e responsabilidade.

Salamon (1997) ressalta ainda outros desafios pertinentes às organizações do terceiro setor além da gestão e da profissionalização. Dentre eles destacam-se o desafio da legitimidade, ou seja, a formalização legal e transparência nos resultados; e o desafio da sustentabilidade, principalmente em termos financeiros, posto que muitas dessas organizações foram criadas através de esforços pessoais, à medida que foram crescendo em escala e complexidade.

No tópico que segue serão abordados os diversos públicos atendidos pelas OTS.

2.1.3 Os diversos públicos atendidos pelas OTS

Para Peruzzo (2007) as ações de Marketing desenvolvidas pelas empresas burocráticas não podem e não devem ser simplesmente transferidas e reproduzidas

para as organizações do Terceiro Setor. Isso se deve ao fato destas organizações serem diferentes (como assunto já abordado) em sua filosofia e cultura, prezando por valores e crenças e sobretudo carregando um caráter benemérito com objetivos de amenizar problemas graves que afetam a comunidade. Para Hudson (1999) administrar organizações do Terceiro Setor é um pouco diferente de administrar organizações públicas ou privadas.

Uma destas diferenças consiste na aplicação das tarefas de Marketing, sobretudo quando se trata de decidir por ações direcionadas ao público-alvo das organizações sem fins lucrativos. Numa concepção mercadológica, Kotler (2007, p. 4) define Marketing como sendo “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.” Kotler (1973) também define o Marketing numa concepção voltada às organizações sem fins lucrativos como sendo “um processo social que emana das pessoas e facilita o encontro entre os indivíduos que revelam suas necessidades e os produtos de valor para supri-las”.

Dentro deste contexto, Kotler, em entrevista cedida à Drucker (2006, p. 56) enfatiza que “as tarefas mais importantes de Marketing estão relacionadas com estudar o mercado, segmentá-lo, determinar os grupos que você quer atender, posicionar-se no mercado e criar um serviço que atenda às necessidades. Anunciar e vender vêm depois.” Nesta entrevista Kotler relembra uma afirmação feita por Peter Drucker em que ele considera a venda como desnecessária. Percebe-se na consideração de Kotler que anunciar e vender são tarefas consideradas secundária e que determinar qual o alvo das empresas (clientes/público) é a chave do Marketing.

Muitas organizações são muito claras a respeito das necessidades que gostariam de atender, mas com frequência não as compreendem do ponto de vista dos clientes. Elas fazem suposições com base em sua própria interpretação dessas necessidades. Tomemos por exemplo um hospital. Uma pergunta freqüente é: trata-se de uma instituição de doença ou de bem estar? [...] (Kotler em entrevista a Peter Drucker, 2006, p. 56)

Drucker (2006, 61) afirma nesta entrevista a Philip Kotler que um dos primeiros passos no Marketing para a instituição sem fins lucrativos é definir o mercado, o público e atesta que “um bom programa de Marketing irá resultar em mais consciência e mais lealdade ou ligação com o público que você tentando

servir.” Para Cavalcanti (2006, p. 224) “o que o Marketing almeja é uma resposta comportamental favorável [...] uma igreja espera a adoção e a prática de suas ideias.”

Para Peruzzo (2007, p.11) “público quer dizer o segmento com interesses comuns para o qual se dirige uma ação específica – comunicacional ou não – e que manifesta comportamento coletivo e consciência dos seus atos.” A organização do terceiro setor mantém trocas diferentes com públicos diversos. Para a autora tais públicos podem ser caracterizados por: beneficiários, doadores, parceiros, lideranças populares, poder público, parlamentares, instituições educacionais, fóruns de entidades, moradores de uma localidade, voluntários, conselhos e comunidade em geral.

Para Cavalcanti (2006) este público-alvo também pode ser chamado de “cliente” ou como a autora julga a forma mais adequada, “o beneficiário”, que é “o foco de interesse da organização.”

Se entendermos “cliente” como aquele que estabelece uma relação de troca com outro, perceberemos que a organização de Terceiro setor também estabelece esse tipo de relação com a sociedade em geral, pois entrega a ela indivíduos melhores nos aspectos emocionais (aceitação, auto-estima, etc...) e materiais (alimentação, saúde, moradia, profissionalização etc, recebendo apoio direto, por meio de pessoas comprometidas com as causas sociais, e também indireto, no que diz respeito à aprovação e à divulgação das ações. (CAVALCANTI, 2006, p. 225)

Porém, é questionável o uso do termo “cliente” no Terceiro Setor, visto que na literatura de Marketing voltado para empresas comerciais é considerado cliente quem paga pelo serviço ou quem o usa, remetendo a relação de compra e venda. Neste estudo não trataremos o público-alvo das organizações estudadas como clientes, mas como beneficiários dos serviços por elas oferecidos, além dos provedores e da sociedade em geral, apoiada nas especificações de Cavalcanti (2006, p. 224);

[...] todos os esforços, assim como todas as ações da organização social, são direcionado a esse (s) beneficiários (s). [...] outro cliente que a organização do terceiro setor lida é o grupo de entidades, pessoas jurídicas e também físicas que se configuram como os provedores de recursos para a efetivação dos projetos sociais. [...] uma terceira relação diz respeito à sociedade em geral, - pois entregam a ela indivíduos melhores nos aspectos emocionais (aceitação, auto-estima etc.) materiais (alimentação, saúde, moradia, profissionalização etc.). (CAVALCANTI, 2006, p. 224, 225).

Neste estudo concorda-se também com Meneghetti (2001, p.43,44) que considera mais apropriado falar em “público” ou “público estratégico”, na medida em que no campo social “dirige-se a sujeitos ativos, indivíduos ou grupos com os quais haja interação e estabelecimento de relações de troca, numa via de mão dupla, que agrega o fator transformação ao processo”

Classificar o público alvo das organizações do Terceiro Setor muitas vezes depende da natureza do vínculo, como classifica Meneghetti (2001) em: público provedor, público interno, público agente, público externo, público meio, público alimentador e público fim. Já para Peruzzo (2007) a definição do tipo de relacionamento que a organização estabelece com os diferentes públicos depende das características de cada uma delas, mas no contexto este relacionamento serve para aproximar a instituição ou a ação social de cada um de seus públicos.

Assim, o bom relacionamento poderá contribuir para dar visibilidade pública, para melhorar a cooperação (captação de recursos, estabelecimentos de parcerias e apoios – político, logístico, educacional), para recompensar os auxiliares e parceiros, para mobilizar e realizar as atividades com o devido envolvimento dos beneficiários, para dirimir conflitos, e assim por diante (PERUZZO, 2007, p. 13).

Para Henriques, Braga e Mafra (2004) os públicos de organizações do Terceiro Setor podem ser classificados em: beneficiários - são os que recebem o benefício dos projetos sociais; legitimadores - grupos que além de se beneficiarem ainda possuem informações e se interessam pelas ações da organização, podendo se converter em colaboradores diretos e os geradores , ao passo que além de se beneficiarem ainda organizam e realizam ações em nome do projeto.

A classificação dos diversos públicos das organizações do Terceiro Setor para Kotler (1978, p. 33) deve ser exaustiva para não correr o risco de desprezar públicos importantes, ressaltando que “Uma organização é encarada como uma máquina de conversão de recursos em que os públicos internos da organização tomam os recursos de certos públicos provedores e os convertem em produtos úteis que são levados pelos públicos agentes e designados públicos consumidores.” (Grifos do autor).



Figura 2: Os diversos públicos das OTS
 Fonte: adaptado de Kotler (1978)

Para Kotler (1978) nem todos os públicos podem ter igual grau de importância igualmente para as organizações. Alguns podem ser passivos, outros ativos, porém eles podem estar relacionados entre si e a insatisfação de um público pode afetar a atitude de outros. De acordo com o autor:

Do ponto de vista da organização, é importante estabelecer relações com seus públicos mais valiosos para produzir satisfação entre eles. A tarefa da organização é considerar os benefícios a serem oferecidos a cada um de seus públicos mais valiosos, em troca dos valiosos recursos e apoio. Tão logo uma organização comece a pensar seriamente sobre o cultivo do apoio de um público, estará considerando aquele público como um mercado, um grupo ao qual tentará oferecer benefícios em troca de valiosos recursos. (KOTLER 1978, p. 37)

Considerando um público como um grupo para o qual se desenvolve ações de Marketing e que o mesmo tenha em comum algumas características, também há de considerar que este público localize-se dentro de um determinado mercado. Para Kotler (1978, p. 37) embora “público” e “mercado” tenham origens diferentes, se apresentam com várias afinidades.

Se a organização desejar atrair certos recursos daquele público, por intermédio da oferta de um conjunto de benefícios em troca, então a organização estará assumindo um ponto de vista de marketing quanto àquele público. Uma vez que a organização comece a pensar em termos de valores de troca com aquele público, estará encarando aquele público como

um mercado. Ela estará engajada na tentativa de determinar a melhor abordagem de marketing para aquele público.

Enfim, para Kotler (1978) quando um público torna-se importante para uma organização, surge um mercado alvo, de forma que este passa a ser o foco das ações de Marketing, pois este é possuidor dos recursos que são interessantes para a sobrevivência das organizações. Peruzzo (2007) complementa enfatizando que é necessário pensar os públicos de uma organização do terceiro setor identificando cada situação que envolva cada programa e as características de cada uma delas, principalmente no que se refere ao processo de relacionamento entre seus diversos públicos.

No tópico a seguir será abordada a filosofia de Marketing partindo de sua evolução e conseqüente aplicação das ferramentas nas organizações, bem como pesquisa e segmentação de mercado e planejamento das ações de Marketing.

2.2 Uma visão do Marketing: evolução do conceito e aplicações

Com o propósito de estabelecer trocas e relacionamentos duradouros com os diversos públicos de uma organização, o Marketing é amplamente difundido através de estudiosos da área bem como pelos profissionais. Para Molin e Souza (2006, p. 191) “o Marketing se tornou uma importante tecnologia de gestão estratégica”. Esta filosofia, apesar de ser considerada recente em relação a outras disciplinas, tem evoluído e sofrido mutações constantes acerca de suas áreas de aplicação, passando inclusive de “ferramentas exclusivamente comerciais” para o campo social.

2.2.1 A evolução do conceito de Marketing

A evolução da filosofia do Marketing se dá a partir do momento em que, historicamente, as organizações e pessoas passam a fazê-la sem saber que o fazem, isto é, sempre foi utilizada, até que tornasse uma filosofia empresarial que

sofre evolução, ao acompanhar o crescimento do mercado consumidor. Esta evolução será abordada neste tópico.

Por volta de 1954, o termo “Marketing” foi traduzido no Brasil por “mercadologia”, argumenta Las Casas (1997, p. 14) que esta mudança ocorreu quando “surgiram os primeiros movimentos para implantação de curso específico em estabelecimentos de ensino superior, e desde então tem sido adotada esta expressão”.

Na área de estudo relativa à filosofia e a teoria do Marketing, alguns nomes foram de grande peso e são dados como precursores. Dentre eles destaca-se Theodore Levitt em 1960 que ganhou o título de “pai do Marketing”, responsável por abordar sobre “miopia de Marketing” e Philip Kotler, que em 1967 lançou a primeira edição do livro Administração de Marketing que hoje está em sua 12ª edição.

Em 1982 foi a vez dos chamados “gurus de Marketing” grupo composto por Tom Peters e Bob Waterman; Jay Conrad Levinson, Marketing de guerrilha; Masaaki Imai criador do Kaizen; e ainda Al Ries, criador do conceito de posicionamento. A década de 90 foi marcada por Stan Rapp – “Marketing one to one”, Peper & Roger Group, criadora do aftermarketing; Terry G. Vavra, precursor do Marketing direto. No novo milênio década de 2000 surgiram nomes como Seth Godin, George Silverman, Russel Goldsmith e Mark Hughes precursores respectivamente do buzzmarketing e Marketing viral.

“Conforme Voltolini (2004) foi em 1948 que surge a primeira definição de Marketing pela AMA – American Marketing Association”, conceituando Marketing como “o desempenho das atividades de negócios que visam dirigir o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”. Nesta definição fica claro o envolvimento do Marketing com as empresas comerciais, objetivando negociações lucrativas.

Com o desenvolvimento do Marketing e sua disseminação, surgiram outras definições, porém ainda sempre voltadas à comercialização. Kotler (1978, p. 20) define Marketing como sendo:

[...] a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no 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.

Dezoito anos após, Kotler (1996, p. 42) conceituou Marketing como:

Uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.

Constam na evolução do Marketing diversas fases até chegar ao Marketing envolvido em causas sociais. Para Las Casas (1999) existem três eras na evolução do conceito: era da produção, era de vendas e a era do Marketing.

A primeira fase, denominada Era da produção data de antes de 1925. Nesta fase, segundo Las Casas (1999, p. 21) “a demanda era maior que a oferta”. As organizações concentravam seus esforços todos no processo da produção, defendendo a ideia de que tudo que se produzia era vendido. De fato, havia mais pessoas querendo comprar do que produtos disponíveis. Tal era se dá a partir da Revolução Industrial, quando o mercado sofre uma transformação. Neste momento, o Marketing era passivo, as organizações limitavam-se a administrar as vendas. Porém, com a Revolução Industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas aplicando a administração de Taylor, e as empresas começaram a fabricar mais do que a procura. Era necessário convencer os consumidores a comprar. Exigia-se a concentração nas vendas. Surge neste momento a segunda fase.

A segunda fase, nomeada era das vendas é datada entre 1925 e 1950: nesta fase, a filosofia dominante conforme Czinkota (2001, p. 28) “era encontrar clientes para os estoques ainda não vendidos.” Concorda Las Casas (1999) que começam a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta, em que haviam mais produtos a serem vendidos do que na realidade comportava o mercado, eis a produção em série. Nesta fase ainda não havia concorrência, mas o argumento da venda era fundamental, já que precisava abrir novos mercados e convencer os consumidores à compra. Para Czinkota (2001, p.28) “em essência, durante a era das vendas, as companhias tentavam vender o que produziam em oposição produzir o que podiam vender.” As técnicas utilizadas nesta fase já eram bem mais agressivas, necessitando então de um esforço de marketing em campanhas publicitárias para alavancar as vendas. Surge então a era de centralização nas atividades de Marketing.

A terceira fase, denominada Era do Marketing começa a partir de 1950. Nesta era surge a concorrência que apresentava produtos semelhantes por um preço muito similar. Para Las Casas (1999) é nesta fase que as empresas começam a perceber que vender a qualquer custo não é a forma mais correta para colocar o produto nas mãos do consumidor. Czinkota (2001) destaca que esta era “é caracterizada pela importância colocada na identificação e satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor antes de produzir os produtos.” Dentro deste contexto as organizações desta fase começam a priorizar os desejos do consumidor, produzindo somente o que eles querem e procurando manter um relacionamento mais duradouro com os mesmos.

A quarta fase , o Marketing de Relacionamento tem início nos anos 90. Nesta fase, salienta Czinkota (2001, p. 28) que a abordagem era “reforçar e ampliar o foco concentrado no cliente na era do Marketing.” Se na era do Marketing o foco era a conquista do cliente, neste momento é preciso mantê-lo, por ser ele objeto de lucro da empresa.

A era do Marketing de relacionamento também é caracterizada por uma ampliação da definição de clientes para incluir os fornecedores. Assim, a ênfase orientadora é desenvolver relacionamentos de longo prazo, mutuamente satisfatórios para os clientes e fornecedores da firma (CZINKOTA, 2001, p. 28).

Foi a partir da virada do Milênio que as organizações começaram a perceber que apenas satisfazer os consumidores e manter um bom relacionamento não era suficiente: era preciso manter a sociedade satisfeita. Dentro deste contexto, em sua evolução, o marketing tem ultrapassado os limites da atuação comercial, tornando-se importante também nas atuações das organizações sem fins lucrativos, de cunho social. Para Richers (2000, p.5):

A mais recente das modificações conceituais do marketing surgiu em consequência das repercussões dos movimentos consumidores mundiais, de um lado, e, de outro, do reconhecimento de que o conceito de marketing poderia ter aplicação e utilidade em áreas não necessariamente restritas à atuação das empresas privadas. Sob essas influências, o conceito ampliou-se para abranger áreas de ordem macro (como algumas das funções de um Estado moderno ou de uma comunidade), bem como as atividades de organizações que não necessariamente visam lucros financeiros nas suas transações (como igrejas, hospitais ou partidos políticos).

Para Voltolini (2004) o intuito de ampliar o alcance do Marketing para além do círculo das atividades empresariais, atingindo o campo social, ajuda a planejar as

condições necessárias para que as organizações realizem trocas sabendo o que cada parte deseja, espera e valoriza. O autor destaca:

Para Kotler e outros tantos seguidores, marketing constitui um modo específico de orientar a gestão cuja idéia-força também pode muito bem ser sintetizada, de forma simples e objetiva, na definição que Peter Drucker fez quando provocado certa vez: “É o negócio visto a partir do ponto de vista do consumidor”. Substituindo por conta própria as palavras “negócio” e “consumidor”, claramente associadas ao marketing de natureza empresarial, por respectivamente “causa social” e “públicos de interesse”, tem-se uma definição muito adequada do marketing aplicado à atividade social. Desse modo, considerando a inspiradora visão de Drucker, o marketing pode ser classificado como um modo específico de orientar a gestão de uma causa social a partir do seu resultado final, que é a satisfação dos vários públicos de interesse – aqui conceitualmente tratados como “os consumidores” de uma causa social (VOLTOLINI, 2004, p. 151).

O Marketing social teve origem por Kotler e Zaltman nos Estados Unidos em 1971. Para Welzel e Borba (2004, p. 3) “o objetivo dos autores, na época, era estudar as aplicações do Marketing que contribuíssem para a busca e o encaminhamento de soluções para as diversas questões sociais.” Desde sua origem até os dias atuais a essência do Marketing social continua sendo a mesma, como observa Kotler e Roberto (1992, p.25):

[...] uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo.

Com a evolução desta filosofia, o que se vê atualmente é o fortalecimento do Marketing para causas sociais e uma forte tendência à preocupação com o bem estar da sociedade, tornando-se inclusive uma exigência do mercado.

Porém, neste trabalho, o foco não está no Marketing para causas sociais, mas sim nas ações executadas por organizações do terceiro setor que tem como finalidade o social. Neste sentido, Kotler (1978, p. 286) corrobora enfatizando que “muitas organizações que não visam o lucro, realizam o Marketing de uma causa ou ideia social.”

Estas ações podem e devem estar integradas entre si, ou seja, praticando o Marketing Integrado em um planejamento consistente, possibilitando um efeito maior sobre seu público alvo. Este assunto será abordado no tópico a seguir.

2.2.2 Marketing Integrado e Planejamento

Para Kotler e Keller (2006) existe ainda uma etapa da evolução do conceito de Marketing em atual desenvolvimento denominada pelos autores de Marketing Holístico, que teria tomado forma a partir das mudanças ocorridas nos anos 90.

O marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento , o projeto e implementação de programas , processos e atividades de marketing , com o reconhecimento da amplitude e da interdependência de seus efeitos . Ele reconhece que ‘ tudo é importante ’ – o consumidor , os funcionários , outras empresas e a concorrência , assim como a sociedade como um todo – e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada . (KOTLER ; KELLER 2006 ,p.15)

Para tanto, segundo os autores acima, os profissionais que atuam na área de Marketing devem saber lidar com a variedade de questões e certificar-se que as decisões em uma área são coerentes com as decisões em outra . Kotler e Keller (2006, p.15) enfatizam que “O Marketing holístico é portanto, uma abordagem do Marketing que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de Marketing”.

É através das atividades de Marketing que as empresas podem conseguir conquistar e fidelizar seus clientes, ou melhor, entender o que o consumidor quer e de que forma quer. Para Richers (2000) este objetivo é alcançado utilizando-se de uma abordagem operacional e outra sistêmica. O caráter operacional do Marketing se abrevia em delegar e efetuar tarefas específicas que vem da cúpula. Esta configuração tradicional ainda está presente na grande maioria das empresas, contudo está próxima de dar lugar a processos que são geridos de forma sistêmica, de tal maneira a integrar o Marketing ao seu ambiente externo e as outras áreas organizacionais.

Um programa de Marketing integrado planejado com eficácia, conforme afirmam Kotler e Armstrong (2007) possibilita a organização e o alcance de seus objetivos de Marketing. Para os autores, o Marketing não é tarefa de um único departamento. O Marketing Integrado é um trabalho coordenado e em conjunto de todos os departamentos com tarefa de atender aos interesses dos clientes e da organização. O intuito do Marketing integrado é a total coesão dos programas de marketing visando criar, comunicar e entregar valor aos clientes.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que o Marketing tem fundamental importância no desenvolvimento de estratégias para a empresa, sobretudo em seu planejamento. Para McDonald (2004) a organização deve pensar que é através de um plano que se consegue amarrar todas as decisões de Marketing.

As empresas em geral passam por processos administrativos de planejamento. Para McDonald (2004) eles tanto podem ser informais como em empresas pequenas ou sistematizados em grandes organizações. Através de um planejamento, afirma Kotler (2000) é que as organizações de alto desempenho monitoram continuamente seus ambientes de atuação, podendo desta forma evoluir com eles.

O propósito de um planejamento de Marketing é reunir todos os elementos de Marketing de forma coerente. Conforme McDonald (2004, p. 22) “é a aplicação planejada de recursos de Marketing para atingir objetivos de Marketing”.

Planejamento formalizado de marketing mediante um sistema de planejamento é, per se, pouco mais do que uma maneira estruturada de identificar uma gama de opções para a empresa, de explicitá-las por escrito, de formular objetivos de marketing consistentes com os objetivos gerais da empresa e de programar e custear as atividades específicas que mais provavelmente provocarão o cumprimento dos objetivos. (McDONALD 2004, p. 22)

Kotler (2000) afirma que os planejamentos de Marketing variam consideravelmente de acordo com a organização, recebendo denominações diferentes, como plano de Marketing, plano de negócios e até mesmo plano de batalha. Para o autor existem algumas deficiências nos planos de Marketing executados pelas empresas, sendo os principais: a falta de realismo, análises da concorrência insuficientes e foco no curto prazo.

Nas organizações do Terceiro Setor é necessário criar ações para que sejam construídas relações de parcerias com seus públicos-alvo. Para que estas relações possam ser construídas é preciso que instrumentos de gestão sejam utilizados pelas organizações. O instrumento base para qualquer gestão é o planejamento. Neste plano define-se e descreve-se toda a filosofia da organização e seus objetivos, assim como seus processos, estratégias e políticas de ação.

No entanto, não há como definir ações e estratégias para um planejamento sem colher dados e informações do mercado consumidor. Estas são advindas da Pesquisa de Mercado, assunto a ser tratado no tópico a seguir.

2.2.3 Pesquisa de Marketing

Para Kotler (1998) a principal função do Marketing é identificar e em seguida satisfazer as necessidades dos consumidores. Porém, para que as decisões de satisfação sejam tomadas é necessário colher informações sobre estes consumidores, além dos concorrentes e também sobre as novas tendências do mercado, como sugere Malhotra (2005).

Com a orientação para o mercado, as estratégias de Marketing tornam-se ainda mais centradas no consumidor (seus hábitos e atitudes) e na concorrência. É crescente o estímulo pela obtenção de informações relevantes sobre o que os consumidores esperam e precisam para que os produtos e serviços lhes proporcionem funcionalidade e satisfação

A Pesquisa de Marketing vem se consolidando como um instrumento de direção e de suporte às decisões estratégicas de responsabilidade dos profissionais de Marketing. Esta consolidação se deve a crescente necessidade das empresas em se manterem competitivas. Para Aaker et al.(2001) a pesquisa de Marketing ajuda a melhorar as decisões empresariais, proporcionando informação relevante, acurada e em tempo hábil.

De acordo com a AMA - *American Marketing Association* (1988) a Pesquisa de Marketing tem a função de ligar o consumidor, o cliente e o público ao nome de Marketing por meio da informação, usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; gerar, refinar e avaliar ações de Marketing; monitorar o desempenho de Marketing; melhorar a compreensão do Marketing como processo.

Para Malhotra (2005) a pesquisa de Marketing além de ser um dos aspectos mais fascinantes do Marketing fornece informações valiosas à empresa, as quais guiam todas as atividades de Marketing.

Pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações; e esse conjunto de ações é empreendido para melhorar as tomadas de decisão relacionadas à identificação e à solução de problemas (estas também conhecidas como oportunidades) em marketing. (MALHOTRA, 2005, p. 4).

Vieira (2002) ressalta que a utilização da pesquisa de Marketing passou a receber maior importância tanto pelos acadêmicos quanto pelos profissionais da

área de Marketing devido ao seu crescimento. O autor lembra que associações como a americana *Association for Consumer Research* e a europeia *Esomar – European Opinion Public and Marketing Research* (www.esomar.nl), bem como importantes periódicos, a exemplo do *Journal of Consumer Research*, foram criados especificamente para a divulgação de trabalhos e avanços nessa área.

De acordo com Malhotra (2005) para desenvolver uma pesquisa de Marketing é preciso um processo metódico, começando com a identificação ou a definição do problema ou da oportunidade de pesquisa e finalizando com a disseminação dos resultados obtidos conforme a figura 3.

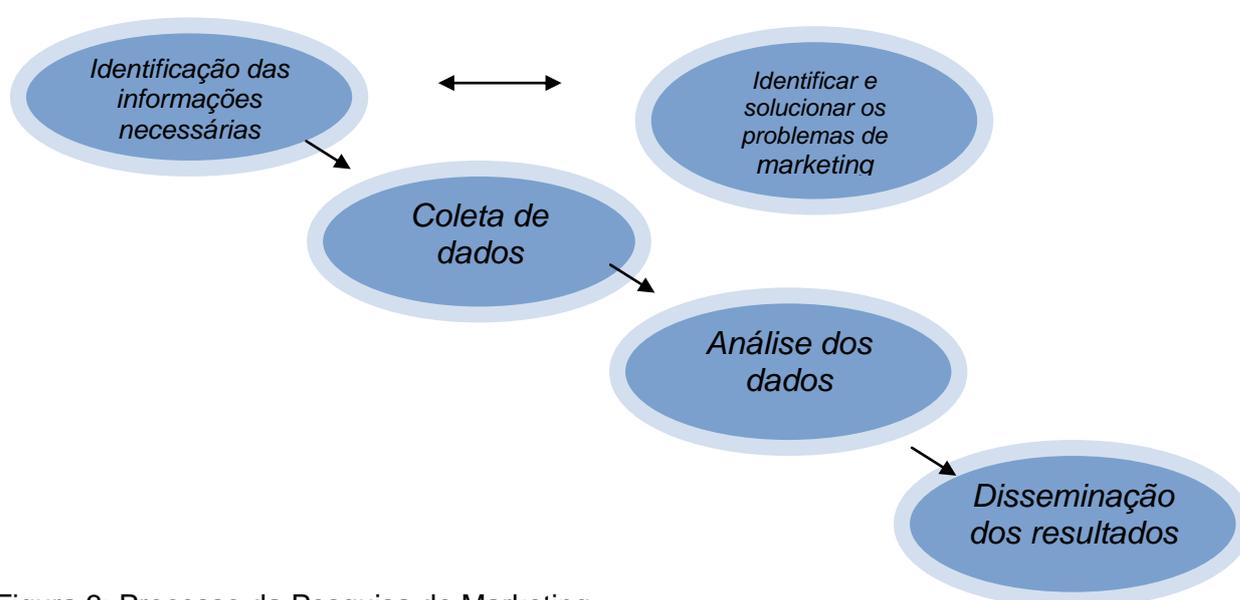


Figura 3: Processo da Pesquisa de Marketing
Fonte: Malhotra (2005 p. 4)

Os tipos de pesquisas mais utilizados em Marketing, segundo Vieira (2002) são a Pesquisa exploratória, a descritiva e a causal, dados estes coletados durante pesquisa realizada por Perin et al para artigo publicado no EnANPAD no ano de 2000. Este estudo foi realizado entre os anos de 1990 a 1999 em 108 artigos selecionados para publicação, apontando ainda a Pesquisa Descritiva como sendo a mais utilizada.

Para Aaker et al.(2001) a definição do tipo de pesquisa é uma das etapas mais importantes do próprio processo, pois disso depende a escolha do método de coleta de dados, ou seja, da abordagem adotada para obtenção das informações. O autor ainda afirma que é através do projeto que se estabelece as diretrizes para

implementação da pesquisa e deve ser suficientemente detalhado para que seja usado como guia até seus objetivos.

Na definição proposta por Malhotra (2005) sugere-se que as organizações se engajem em pesquisas de Marketing por dois motivos: identificar e solucionar problemas de Marketing. Desta forma, o autor classifica a pesquisa de Marketing em pesquisa de identificação de problemas e pesquisa de solução de problemas.

A Pesquisa de identificação do problema, conforme Malhotra (2005), é feita para estimar o potencial e a participação de mercado, a força da marca ou da imagem da empresa, as características do mercado, a análise das vendas, as previsões de curto e longo prazo e, finalmente, descobrir as tendências comerciais.

Enquanto que a pesquisa de solução de problemas enfoca a segmentação, produto, fixação de preços, comunicação/propaganda e distribuição, “A pesquisa de identificação do problema e a pesquisa de solução do problema caminham juntas, e determinado projeto de pesquisa de Marketing pode combinar ambas.” (MALHOTRA, 2005, p. 6).

Portanto a Pesquisa de Mercado é fundamental para a tomada de decisões estratégicas nas organizações. Através dos resultados se desenvolvem ações de Marketing dirigidas ao seu público alvo. O Marketing utiliza-se de um conjunto de ferramentas que, atuando de forma integrada, promove as trocas, estimulando a demanda e, no caso do Terceiro Setor, impulsionando ações. Este conjunto de ferramentas denomina-se “Mix de Marketing” ou “composto mercadológico”, assunto abordado no tópico seguinte.

2.2 4 Mix de Marketing como ferramenta de Gestão Organizacional

A partir do momento em que as organizações escolhem seus mercados-alvo, analisando suas necessidades e preferências, e considerando os valores de troca, estas já estão prontas para entrar numa análise mais tática dos problemas de alcançar a reação desejada do mercado. Para tanto, Kotler (1978) destaca que existem inúmeros instrumentos de Marketing que uma organização poderá utilizar para relacionar-se com seus mercados-alvo, estes instrumentos denomina-se “Mix de Marketing”.

Para o autor existem várias classificações do “Mix de Marketing”, sendo que a mais popular é a dos “quatro Ps”: produto, preço, ponto de distribuição e propaganda. Kotler (1978, p. 172) enfatiza que “cada um dos “Ps” é, na realidade, uma coletânea de instrumentos, e cada um é suficientemente complexo para garantir uma vida inteira de especialização”.

Shapiro (1985) descreve o conceito do Mix de Marketing como uma parte essencial da teoria de Marketing, mas descrever o conceito e pôr as ferramentas ao uso eficaz são duas coisas diferentes. Em seu artigo *Rejuvenating the Marketing Mix* (1985), Shapiro relata revisões dos elementos do mix de Marketing e empresta a introspecção em como estes elementos interagem. Aplica-se ideias como a consistência, a integração e a força de alavanca, demonstrando como um programa de Marketing deve caber as necessidades de mercado, as habilidades da companhia e os caprichos da concorrência.

Neil H. Borden (1965) começou a usar o termo Marketing Mix em suas aulas e textos aproximadamente em 1950, inspirado nas ideias de Culligton. Este professor compara o Mix de Marketing como uma receita e o gerente de Marketing como “um misturador destes ingredientes”.

[.] evidente, um artista" - um " misturador dos ingredientes, " quem segue às vezes uma receita preparada por outro, às vezes prepara sua própria receita como vai longitudinalmente, às vezes adapta uma receita aos ingredientes imediatamente disponível, e às vezes faz experiências ou inventa com os ingredientes que ninguém mais tentara. (JAMES CULLIGTON *in* BORDEN 1965, p.7)

A história do mix de Marketing inicia-se com a aplicação das técnicas mercadológicas no setor lucrativo. Em seus estudos iniciais, Borden (1965, p. 8) lança uma pergunta, a qual é respondida por ele mesmo. “Que combinação de procedimentos e de políticas do mercado foi ou pode ser adotada para trazer o desejado comportamento dos consumidores e do comércio a custos que permitirão um lucro”?. Especificamente, através de anúncios, venda pessoal, fixando o preço, empacotando, através dos canais, armazenando e o outro elemento de um programa de Marketing para ser manipulado junto e cabido em uma maneira que dê uma operação rentável?

No começo dos seus estudos, Borden (1965) apresentou vários elementos do Marketing Mix, abreviando mais tarde sua lista de elementos iniciais, em função de

sua própria percepção das questões e problemas relacionados ao Marketing. Para o autor os elementos do Mix de Marketing poderiam ter uma classificação ou subclassificação, pode ser longa ou curta, dependendo das técnicas e políticas mercadológicas com as quais a administração de Marketing de envolvesse.

Foi em 1960, que Jerome E. McCarthy, na primeira edição do seu livro “*Basic Marketing: a managerial approach*”, apresentou uma estrutura inovadora usando a classificação do Marketing Mix que ele chamou de 4Ps, popularizando produto, praça, promoção e preço, como os seus quatro elementos, sendo utilizado pelo Marketing com estas quatro variáveis até os dias atuais.

Kotler (1998) descreve cada uma destas variáveis (quadro 3), definindo seu significado e especificidades.

| | |
|---|---|
| Produto é a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo. | Preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. |
| Praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvos. | Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvos a adquiri-lo. |

Quadro 3: As quatro variáveis do Mix de Marketing
Fonte: adaptado de Kotler (1998, p. 31).

Conforme Silveira (1992, p.31) em 1988, Kotler propôs novos 4Ps, em substituição aos propostos por Jerome McCarthy em 1960. Apresentados na língua inglesa, os novos 4Ps propostos por Kotler não utilizam as mesmas letras iniciais, quando traduzidos para o português e por essa razão são apresentados a seguir no idioma original:

1. *Probing*, valorizando a pesquisa para entender o mercado consumidor;
2. *Partitioning*, enfocando a segmentação para fragmentar o mercado em grupos cada vez menores de consumidores;
3. *Prioritizing*, destacando a prioridade para seleção dos grupos de consumidores de interesse estratégico para a organização;

4. *Positioning*, ressaltando o posicionamento para desenvolver uma estratégia diferenciada e competitiva para cada um dos segmentos do mercado da organização.

Shapiro (1985) por sua vez, também aborda os “quatro Ps” da maneira popularmente conhecida, enfatizando-o como um “*kit*” de ferramentas para uso dos comerciantes. O autor define o Mix de Marketing como o conjunto que consiste em quatro elementos: 1) O produto (ou política de produto); 2) A fixação do preço; 3) A comunicação (o elemento o mais visível do mix, que inclui anúncios e venda pessoal); e 4) A Distribuição. Shapiro (1985, p. 28) assegura que “a mistura do mercado dá aos executivos uma maneira de assegurar-se de que todos os elementos de seu programa estejam considerados em uma forma simples, contudo disciplinada.

O Mix de Marketing é encontrado na literatura também como Composto de Marketing ou ainda composto mercadológico. Este programa de Marketing traz em seu contexto conforme Kotler (1998), Dias (2003), Kotler e Armstrong (2007) o desenvolvimento de ações pela empresa, cujo objetivo é influenciar a demanda de seu produto, bem como produzir através de suas variáveis (Produto, Preço, Praça e Promoção) a resposta que deseja no mercado-alvo (conforme figura 4, a seguir). Dias (2003) atribui a responsabilidade das decisões relativas a estas variáveis aos gerentes de Marketing.



Figura 4: Os 4Ps do Mix de Marketing
Fonte: adaptado de Kotler (2007, p.42).

Um programa de Marketing eficaz, conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 43) “combina todos os elementos do Mix de Marketing em um programa integrado desenvolvido para alcançar os objetivos de Marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores.” Os autores ainda enfatizam que alguns críticos acham que os “4Ps” não são tão eficientes, omitindo ou deixando de enfatizar algumas atividades.

Eles perguntam, por exemplo, “onde estão os serviços?” Não é porque não começam com a letra “P” que eles são omitidos. A questão é que os serviços, como serviços de bancos, companhias aéreas e varejo, também são produtos. Podemos chamá-los de produtos de serviços. “Onde está a embalagem”, os críticos podem perguntar. Os profissionais de marketing responderiam que a embalagem é uma das muitas decisões do produto. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.43)

Existe ainda uma outra preocupação que para Kotler e Armstrong (2007) é válida. É a questão de que os “4Ps” levam em conta o ponto de vista das vendas sobre o mercado, e não pelo prisma das compras. Levando-se em conta de que o foco do Marketing é sempre o cliente, os autores descrevem os 4Ps como os 4Cs: Produto = cliente (solução para o); Preço = custo (para o cliente); Praça = Conveniência; Promoção = comunicação.

Waterschoot e Van de Bulte (1992, p. 83) discordam da classificação convencional dos 4Ps, enfatizando que a classificação de McCarthy não cumpre os requerimentos de uma boa taxonomia, e diz que “a disciplina de Marketing precisa de uma forte classificação do Mix de Marketing, para estimular não somente a integração e purificação conceituais da disciplina, mas igualmente para medir os esforços do Mix de Marketing e seus efeitos.” Para os autores, esta classificação contempla apenas a mistura dos elementos, e não a importância que deve ser dada a cada um deles, essencialmente ao “P” de promoção.

Para Shapiro (1985) uma das primeiras etapas no desenvolvimento do programa de Marketing é delinear, com cuidado, completamente e de modo explícito o mercado. Uma das últimas etapas antes de lançar um programa é a revisão do impacto de cada elemento e do Mix total nos consumidores alvo. O autor ainda ressalta que:

O mix expandido como a maioria de conceitos, o mix de marketing é uma abstração da realidade. E programas de mercado reais não cabem perfeitamente sempre o produto, o preço, a comunicação, e o paradigma da distribuição. Por exemplo, diversos aspectos do mix total envolvem realmente combinações dos quatro elementos básicos. Estas combinações

incluem: Termos e condições definidos estritamente, "do tipo da promoção; inclui reduções de preços a curto prazo aos incentivos do comércio e do consumidor é que gostam de vales, de competições, e de permissões do preço; envolve o preço e a comunicação. Não há certamente nenhuma necessidade de gastar muito esforço que tenta categorizar a promoção do consumidor como o preço ou a comunicação. A coisa importante a anotar é que é útil os ajustes no mix. (SHAPIRO, 1985, p. 32)

O sucesso do desenvolvimento do mix de Marketing também depende da eficácia das decisões do gerente que desenvolve suas ações. Para Borden (1984) uma das tarefas mais importantes para o gerente neste processo é saber identificar as forças que permeiam o mercado neste momento, manipulando os elementos de Marketing, visando atender as necessidades de seus clientes. Neste contexto, também é importante levar em consideração o comportamento dos indivíduos ou dos grupos, assim como do comércio, dos concorrentes e do governo. O autor descreve estas forças (quadro 4), ressaltando algumas anotações de causas determinantes dentro de cada uma delas (BORDEN, 1985, p.10).

Borden (1985) salienta que o grande desafio dos gerentes de Marketing quando desenvolve um Mix de Marketing é compreender o comportamento do consumidor-alvo. Para o autor, o profissional de Marketing deve ser perceptivo e psicólogo prático e também um comerciante hábil, que deve perceber as mudanças no comportamento destes indivíduos diante de um mundo cada vez mais dinâmico, além de ser sobretudo criativo, tendo a habilidade de visualizar a provável resposta dos consumidores, do comércio e de seus concorrentes e do movimento dos mesmos.

| CAUSAS | | |
|--|--|--|
| FORÇAS | | |
| Consumidores: | <ul style="list-style-type: none"> • Determinado pelo seu comportamento de Compra | <ul style="list-style-type: none"> • Motivação de comprar; • Hábitos de compra; • Hábitos de vida; • Ambiente (presente e futuro, como revelado por tendências, influências de consumo, atitudes no uso de produtos; • Poder de compra; • Número (quanto); |
| O Comércio | <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento do consumidor atacadista • E varejista, como influenciados | <ul style="list-style-type: none"> • Motivações; • Estruturas, práticas e atitudes; • Tendências na estrutura e nos • Procedimentos que predizem a mudança. |
| Concorrentes | <ul style="list-style-type: none"> • Posição e comportamento como são influenciados • A nova indústria e a empresa; | <ul style="list-style-type: none"> • Número de concorrentes e grau de concentração da indústria. • Concorrentes indiretos, de outros produtos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Relação da fonte ao exigir sobre o re-abastecimento dos estoques | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • As escolhas de produto oferecidas aos consumidores pelas indústrias - isto é, qualidade, preço, serviço | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • O grau a que os concorrentes competem no preço contra o não preço. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes: motivações e sua atitude resposta provável às ações de outras empresas. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Tendências tecnológicas e sociais, mudança baseada na oferta e procura. | |
| Comportamento e controles governamentais sobre o mercado: | <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos sobre produtos • Regulamentos sobre a fixação do preço • Regulamentos sobre as práticas dos concorrentes • Regulamentos sobre anúncio e promoção | |

Quadro 4: Forças do mercado que afetam o Mix de Marketing

Fonte: adaptado de BORDEN (1985, p.10)

2.2 5 Marketing para organizações sem fins lucrativos

Além da crença de que a essência do Marketing está enraizada nas organizações de negócios, ou seja, nas que visam lucros, a ideia de que o Terceiro Setor não precisa utilizar ações de Marketing ainda é muito viva, principalmente entre pessoas ligadas às organizações sociais que acreditam que uma causa não pode ser tratada como um produto. No entanto, ao entender o Marketing e todas as suas aplicações, percebe-se que o Marketing não é só venda, e suas ações quando bem desenvolvidas são muito mais que simplesmente divulgar um produto ou serviço. Assim como nas organizações lucrativas, o Marketing pode ser aplicado em organizações do Terceiro Setor.

No intuito de desbravar este campo é que os estudos começaram a surgir e a partir da década de 70, diversos teóricos renomados da área do Marketing, como Shapiro (1973), Murray; Kotler (1975) e Ford (1976) voltaram suas atenções para organizações sem fins lucrativos. Outros autores mais atuais como Mount, Clarke (2001), Sargeant; Jay (2002), Hunt (2003) e Bennett (2006), entre outros, contemplaram em suas obras diversos aspectos do Marketing para estas organizações.

Dentre estes estudos, Kotler (1978) ressalta que a razão básica para uma organização que não visa lucros se interessar pelo Marketing é a questão da eficiência que ele traz na realização de seus objetivos.

As organizações numa sociedade livre dependem de trocas voluntárias para que possam realizar seus objetivos. Os recursos devem ser atraídos, os empregados devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados. O planejamento de incentivos apropriados é um passo importante no estímulo dessas trocas. O Marketing é a ciência que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas. (KOTLER, 1978, p. 24)

Neste novo século, o Marketing em organizações sem fins lucrativos caracteriza-se como um novo desafio, visto que o Marketing em sua origem, conforme Voltolini (2004) é uma ferramenta do campo das organizações lucrativas e como poderia servir para as não lucrativas. De acordo com Cavalcanti (2006) estas organizações, ao contrário do lucro, têm como objetivo principal contribuir para a conquista efetiva e manutenção da cidadania dos excluídos, oferecendo os melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis.

Kotler (1975) defende que as ferramentas e as estratégias de Marketing podem ser utilizadas tanto no setor lucrativo quanto nas empresas não lucrativas. Voltolini (2004) afirma que o uso do Marketing nas atividades das organizações sociais não é um fenômeno novo apenas no Brasil, já que existe há pouco mais de duas décadas no mundo. Ainda, segundo o autor, os primeiros indícios da aplicação do Marketing no Terceiro Setor foram dados pelo economista John Kenneth Galbraith na metade da década de 70.

Guerras entre países, conflitos urbanos, graves crises sociais e um sentimento de que o progresso material não deveria sobrepujar o bem-estar das pessoas resultaram no nascimento de grandes instituições não ligadas a governos nem a empresas, as denominadas organizações não-governamentais. Na tarefa então muito nova de atrair a participação de indivíduos para as causas que defendiam essas organizações, que não tinham produtos, mas ideias a “vender”, passaram a adotar conceitos e técnicas de marketing. Este foi, por assim dizer, o primeiro sinal de vida do chamado marketing institucional [...]. (VOLTOLINI, 2004 p. 143)

A adoção da prática de Marketing em organizações do Terceiro Setor requer um conhecimento de seus conceitos e técnicas. Martin e Starr-Glass (2006) corroboram com afirmações advindas de pesquisa na Republica Theca, na cidade de Praga, sobre como os dirigentes de organizações sem fins lucrativos compreenderam, planejaram e executaram o Marketing dentro da estratégia de organização, afirmando que quando o Marketing foi identificado como um conceito interessante e poderoso, estes dirigentes tiveram uma compreensão limitada das teorias do Marketing, levando-os para a má utilização de suas ferramentas.

Dentro deste contexto, Kotler (1978) destaca que por não terem conhecimento necessário sobre as ferramentas de Marketing, as organizações do terceiro setor convocam seus voluntários ou os funcionários já sobrecarregados, quando não resolvem o problema empregando pessoas ineficientes, resultando em objetivos não alcançados e o descrédito nos investimentos em Marketing.

Cavalcanti (2006) enfatiza que utilizando a premissa do Marketing, que é a satisfação do cliente, as OTS surgem em função da necessidade do mercado, destacando alguns aspectos em que o Marketing pode ser aplicado ao Terceiro Setor, tornando as organizações eficientes em vários aspectos, tais como: i) diagnóstico de sua atuação; ii) possibilidade de captação de recursos (atratividade); iii) melhoria de seu produto ou serviço (qualidade); e iv) identificação de novas

oportunidades e formas de agir na sociedade e estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada e o governo (CAVALCANTI 2006, p. 225).

Para Shapiro (1973) quatro conceitos básicos do Marketing utilizados em organizações lucrativas deveriam ser aplicados em organizações que não visam lucros. O primeiro conceito trata-se do auto interesse numa troca em que ambas as partes (vendedor/comprador) acreditam que estão obtendo mais do que estão dando. O segundo conceito é em relação a principal tarefa do Marketing, referente à importância da satisfação do consumidor. O terceiro conceito trata da utilização dos elementos do Mix de Marketing, ferramentas importantes que podem ser utilizadas pelos administradores de organizações do Terceiro Setor e, por último, Shapiro (1973) enfatiza a questão da idéia de competência distintiva, na qual a organização deve empreender uma maior concentração para o alcance de seus objetivos.

Shapiro (1973) destaca que existem dois tipos de público que precisam ser atendidos ao mesmo tempo: de um lado, “o provedor” ou “doador”, que é quem fornece recursos financeiros, sustentando a organização; de outro, os consumidores, ou seja, as pessoas beneficiadas pelos produtos ou serviços

Para Cavalcanti (2006) além do beneficiário, foco de interesse de todos os esforços da organização e do provedor aqui colocado como “financiador”, há também uma terceira relação que é com a sociedade em geral.

Se entendermos “cliente” como aquele que estabelece uma relação de troca com outro, perceberemos que a organização de Terceiro setor também estabelece esse tipo de relação com a sociedade em geral, pois entrega a ela indivíduos melhores nos aspectos emocionais (aceitação, auto-estima, etc...) e materiais (alimentação, saúde, moradia, profissionalização etc, recebendo apoio direto, por meio de pessoas comprometidas com as causas sociais, e também indireto, no que diz respeito à aprovação e à divulgação das ações (CAVALCANTI, 2006, p. 225).

De qualquer forma não é tarefa fácil para a organização utilizar as ferramentas do Marketing para atrair e atender seus diversos públicos. Kotler, em entrevista a Drucker (2006) concorda com esta afirmação enfatizando que as tarefas mais importantes do Marketing estão relacionadas com a pesquisa de mercado, seleção de seu público-alvo, determinando exatamente os grupos que você quer atender, bem como criar o serviço que atenda às necessidades destes grupos ressaltando que as ações de “Anunciar e Vender” ficam para depois.

Kotler (1979) destaca que uma coisa interessante sobre o Marketing é que todas as organizações o fazem sem saber que estão fazendo. Como exemplo, o

autor cita as faculdades que prospectam clientes (estudantes), desenvolvem produtos (cursos), fixam os preços (taxa de matrícula e mensalidades), distribuem (anunciam o tempo e o lugar) e os promovem (catálogos da faculdade). Similarmente, hospitais, agências sociais, grupos culturais e outras organizações sem fins lucrativos.

Em estudo realizado por Hamza; Veloso e Toledo (2004), sobre a Comunicação Integrada de Marketing nas Organizações do Terceiro Setor, foram enfatizados alguns objetivos de Marketing destinados a cada público em específico, como por exemplo a comunidade, cujo objetivo da comunicação de Marketing é obter aceitação aos beneficiados, manter e atrair aos mantenedores Jurídico e Físico, conservar/aumentar o valor das doações aos doadores esporádicos, tornar as doações regulares e construir lealdade aos voluntários e funcionários, desenvolvendo e monitorando a imagem transmitida para o público externo.

Um estudo interessante também sobre a efetividade da utilização do Marketing em OTS é o estudo de Arnett; German e Hunt (2003). Estes autores salientam a importância da aplicação do Marketing de relacionamento com os diversos públicos destas organizações, enfatizando a necessidade da utilização desta estratégia no relacionamento com doadores e voluntários das Instituições Educacionais Norte Americanas, onde foi efetuado o estudo.

Atualmente, a necessidade de utilizar Marketing nas organizações do Terceiro Setor é latente. Para Kotler (1975, 1978) a razão básica para que uma organização do terceiro setor se interesse em utilizar as ferramentas do Marketing é que elas permitam que estas se tornem mais eficazes e alcancem com mais sucesso seus objetivos. O tópico a seguir trata destas necessidades.

2.2.6 A necessidade e importância do Marketing para a Gestão de OTS

Relembrando as características de uma organização do Terceiro Setor, utilizamos as definidas por Salamon e Anheier (1992) caracterizando-as como: *formal* ou institucionalizada; *privada*, institucionalmente separada do governo; *sem distribuição de lucros*, significando que embora possa acumular lucros, estes não podem reverter aos donos ou diretores, mas sim financiar a missão da organização;

auto-gerida, via procedimentos internos, sem ser controlada por entidades externas e *voluntária*, envolvendo algum grau de participação voluntária, ou para o desenvolvimento de suas atividades, ou na sua gestão.

A questão da gestão das organizações do Terceiro Setor é fator fundamental para que haja um avanço substancial na qualidade administrativa destas organizações. Hudson (1999); Mccarthy (1997) e Drucker (1992) enfatizam a necessidade de profissionalização das pessoas que atuam nestas organizações, principalmente nos indivíduos que atuam nas gerências. Os autores acreditam que através de gestores com formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no terceiro setor se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais (DRUCKER, 1992).

Nesse movimento, as organizações estatais e privadas seriam espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelos gestores do Terceiro Setor. Isso se daria não só pela alocação de ex-executivos privados nessa área, mas também pela ação de consultores e pela incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações do Terceiro Setor (THEODÓSIO, 2001, p. 8).

Na gestão das organizações do Terceiro Setor, Marcuello (2001) distingue três aspectos, que classifica como paradigmas distintos, a citar: a teoria das organizações, econômica e a da gerência estratégica. A teoria das organizações é um corpo científico de conhecimento, um sistema conceitual que estuda a realidade econômica e social das organizações, além de explicar suas estruturas, seus processos e suas funções cientificamente. A teoria econômica estuda as organizações e os fenômenos organizacionais utilizando os conceitos da corrente da teoria da organização atual, dos comportamentos e da microeconomia, fornecendo as bases teóricas fundamentais para que os gerentes possam compreender os problemas a serem confrontados. E o último paradigma consiste na gerência estratégica que facilita a escolha pelos gerentes dos diferentes negócios e determina as formas pelas quais as organizações competem, colocando ênfase especial na organização e em seu ambiente.

A administração tradicional, além de outras funções administrativas, conta com a ferramenta de Marketing. Helming, Jegers e Lapsey (2004) ressaltam que esta ferramenta desempenha um papel estratégico de atrair voluntários, doadores e

de incentivar indivíduos a aderirem às campanhas de conscientização. Embora com características diferenciadas das organizações lucrativas, dentro das OTS o papel das ferramentas do Marketing continua sendo o mesmo: focar no cliente.

Para Tenório (1997) o conceito mais apropriado do foco do Marketing das OTS remete-se a ideia do cidadão-beneficiário e não de cliente e usuário, termos bastante difundidos e enfatizados por metodologias gerenciais. Para o autor estes termos não são adequados à estas organizações, porque não incorporam o conceito de cidadania para a formulação, implementação e avaliação de políticas sociais.

Contrariando o autor acima, Cavalcanti (2006) denomina de cliente o beneficiário, foco de interesse da organização; os provedores, que efetivam os projetos sociais; e a sociedade em geral, que também estabelece uma relação de troca com a organização.

Em busca de um melhor entendimento das ações de Marketing utilizadas pelas OTS, o tópico a seguir tratará da utilização das ferramentas do Mix de Marketing por estas organizações.

2.2.7 A utilização do Mix de Marketing nas OTS

Nem todas as organizações compreendem inteiramente o conceito de Marketing. Capella, Arnold e Mitchel (1994, p.18) enfatizam que é por esta razão que encontram dificuldades em desenvolver suas ações, “a execução eficaz do conceito de Marketing pode ocorrer somente quando todas as pessoas o compreendem, adotam e executam”.

Kotler (1978) corrobora no sentido de enfatizar que muitas vezes o público identifica apenas a propaganda como ação de Marketing, mas na verdade o Marketing está orientado no sentido da produção de resultados, portanto precisa utilizar o conjunto de instrumentos que o compõe, salienta Kotler (1978, p. 22): “a utilização da mistura de um conjunto de instrumentos chamados de composto de Marketing – projeto do produto, determinação de preço, comunicação e distribuição”.

Para Clarke (2000, p. 88) “o Marketing parece estar ciente que a satisfação de consumidor com um produto é a soma de elementos diferentes, a satisfação das

necessidades não são inerentes somente ao produto, mas na percepção do consumidor do pacote dos elementos do Mix de Marketing.”

Capella, Arnold e Mitchel (1994, p.17) salientam que “as organizações sem fins lucrativos devem reconhecer a diferença entre a atividade de Marketing e o processo de Marketing.” Esta diferença consiste exatamente na importância que se dá à integração dos elementos do Mix de Marketing, visto que, a atividade de Marketing, conforme Capella, Arnold e Mitchel (1994) consiste numa ação, por exemplo, em um anúncio vendendo o serviço, ao passo que o processo de Marketing envolve a organização inteira.

Para Yorke (1984) os elementos que compõem o Mix de Marketing são menos manipuláveis quando aplicados nas organizações não lucrativas. Para este autor outro fator complicador é a questão da medição dos resultados, pelo fato destes elementos não poderem ser isolados ou quantificados.

Outra questão levantada por Yorke (1984) é a forçada utilização dos 4Ps das empresas tradicionais para as organizações do Terceiro Setor. Para Silva e Souza (1999, apud Mendonça, 2006, p.66) esta adaptação seria: o *produto* (seria a adoção de práticas, ideias ou de um objeto, ou seja, a mudança de comportamento); *preço* (refere-se a aquilo que tem que abrir mão para adotar o comportamento desejado - tempo, esforço, abandono de velhos hábitos etc.); *praça-distribuição* (locais de exposição de programa a fim de causar impacto no público); e a *promoção* (relaciona-se aos meios utilizados para divulgar o programa).

Em definição a alguns tipos de Marketing, Kotler (1978) evidencia o “Marketing equilibrado”, que reside entre o Marketing agressivo, dependente apenas da promoção e o Marketing mínimo, que depende exclusivamente do produto. O Marketing equilibrado visa à adoção do produto e a satisfação do consumidor, procurando misturar todos os elementos do Mix de Marketing. Para Kotler (1978, p. 24) “é um estilo de Marketing que se enquadra aos gostos e necessidades da maioria das organizações que não visam lucro.”

Para Kotler (1978, p. 14)

Os conceitos de produto, preço, promoção e propaganda, e distribuição, que são empregados pelos especialistas de marketing do setor que visa a lucro, devem ser novamente definidos, com uma máxima relevância para todas as organizações. [...], a fim de que os modelos de marketing possam ser aplicados com sucesso no setor que não visa a lucro.

Embora o Marketing para causas sociais não seja o tema deste estudo é interessante uma sucinta abordagem para esclarecimentos de alguns conceitos. O Marketing social teve origem por Kotler e Zaltman nos Estados Unidos em 1971. Para Welzel e Borba (2004, p. 3) "o objetivo dos autores, na época, era estudar as aplicações do Marketing que contribuíssem para a busca e o encaminhamento de soluções para as diversas questões sociais." Desde sua origem até os dias atuais a essência do Marketing social continua sendo a mesma, como observa Kotler e Roberto (1992, p.25).

[...] uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo.

Com a evolução do Marketing, o que se vê atualmente é o fortalecimento do Marketing para causas sociais, e uma forte tendência à preocupação com o bem estar da sociedade, tornando-se inclusive uma exigência do mercado.

Para alguns autores como Costa; Penalva e Leite (2004) o Marketing utilizado em organizações do Terceiro Setor pode ser definido como: Marketing de vendas com fundo social; e Marketing social, cujos objetivos comuns são arrecadar fundos para seus projetos sociais e tornar públicas suas ideias e tentar mudar comportamentos.

Para Costa, Penalva e Leite (2004, p. 4) o Marketing de vendas com fundo social "é utilizado por organizações que visam a arrecadar financiamentos seja para a sustentabilidade, ou seja, para aplicação na execução de projetos sociais."

Já o Marketing social é destacado por Varadorajan e Menon (1988) como sendo o Marketing com finalidade de colaborar com as causas sociais e melhorar a performance das empresas que o praticam, de forma que não pode ser considerada uma promoção de vendas.

Desta forma, as ferramentas do Mix de Marketing, objetivando uma melhor adaptação às organizações do Terceiro Setor foram enquadradas ao Marketing social, gerando então o Marketing Mix Social, utilizando-se de 6Ps em detrimento à classificação comum, conforme mostram os autores no quadro a seguir:

| Marketing Mix Social | Características |
|-----------------------|---|
| Produto | As idéias e comportamentos, pois o Marketing social promove idéias sociais e objetos tangíveis, com o objetivo de mudar o comportamento, ou de outra forma, a prática, denominada por Fontes (2001) de tecnologia social. |
| Preço | Pode ser Monetário, quando a campanha requer algum tipo de contribuição em dinheiro, ou pode ser, como na maioria dos casos, não monetário, requerendo o engajamento da população, ou ambos conciliados conjuntamente, |
| Ponto de Distribuição | Estratégias de aproximação da oferta à demanda, a prestação de serviço entre produto e mercado social, cujo objetivo é conseguir que o grupo de adotantes escolhidos como alvos experimentem ou utilizem o produto social. |
| Promoção | Estratégias de comunicação com o objetivo de aumento dos incentivos para a adoção do produto social, como também no favorecimento de mensagens, linguagem e realidades mais próximas do público-adotante. |
| Público adotante | O grupo de pessoas escolhidas como alvo, podendo envolver também os grupos que exercem influência sobre os primeiros e, portanto, podem afetar o êxito de um programa, possui seu próprio conjunto de crenças, atitudes e valores, os programas de Marketing social são elaborados e estruturados em torno das necessidades de cada segmento específico de uma população escolhida como alvo. |
| Pessoal | O conjunto de indivíduos capacitados para a gestão de um determinado programa, os quais são capacitados para o atendimento dos clientes. |

Quadro 5: O Mix de Marketing Social

Fonte: adaptado de Kotler e Roberto (1992, p.26); Fontes (2001, p.85); Borba e Welzel (2004, p.4).

Em razão da complexidade levantada por Yorke (1984) e Ford (1976) do Marketing para OTS, é preciso lembrar que quando se trata da aplicação do Marketing orientado para o mercado, estas organizações não conseguem levar em conta o que os clientes necessitam ou desejam, pois são voltadas para si mesmas.

Para Shapiro (1983) é preciso compreender que o Marketing nas OTS precisa atender ao mesmo tempo vários “consumidores” diferentes, de forma que de um lado se localize as pessoas assistidas, beneficiadas pelos produtos e de outros, os colaboradores que sustentam a organização. O autor sustenta que separar estes dois públicos doador/cliente torna a questão do Marketing ainda mais complexa neste setor.

Andreasen (1982) indica que algumas reflexões podem ser importantes quando se trata da orientação da organização, dentre elas destaca-se a ênfase que estas colocam nas atividades de propaganda, deixando de lado o uso das outras ferramentas do Mix de Marketing e ainda criam mensagens de comunicação não levando em consideração as diferenças entre os diversos públicos.

Dentro deste contexto, Kelley e Mahady (2003) trazem uma adaptação do Mix de Marketing tradicional às organizações do Terceiro Setor. Para os autores o Mix de Marketing para estas organizações é composto de seis elementos (conforme quadro 6), considerando o desenvolvimento das estratégias de Marketing.

| ELEMENTOS | DESCRIÇÃO |
|-----------|--|
| PRODUTO | refere-se a programas e serviços que são oferecidos |
| PÚBLICO | identifica aqueles com quem queira participar em transações, incluindo seus administradores, indivíduos, corporações e fundações trocando produtos ou serviços. Seu público tem de compreender estes programas e seus benefícios para elas. Após ter um entendimento claro dos seus públicos é um elemento-chave no planejamento sua empresa e as estratégias de comercialização |
| PREÇO | O preço constitui um elemento importante no Marketing Mix porque estabelece um valor percebido de um programa ou serviço. |
| LUGAR | Este elemento refere-se ao local onde o produto ou o serviço está disponível. Localização é um fator chave quando você está atraindo eleitores a sua organização de programas e serviços. |
| PRODUÇÃO | Refere-se à produção bem como sua organização pode satisfazer a demanda por seus produtos, programas e serviços. Para ser eficaz a sua equipe deverá concentrar-se nas operações da procura e da oferta que equivale a um nível viável para a sua organização. |
| PROMOÇÃO | Divulgação através de comunicados à imprensa, cultivar relações com a mídia, material impresso, eventos de relações públicas, boletim informativo aos colaboradores e apoiadores, construção de relacionamentos. |

Quadro 6: O mix de Marketing para OTS

Fonte: adaptado Kelley e Mahady, June 23, 2003

Ponzurick *et al* (1992) realizaram um estudo com objetivo de examinar a reação do mercado quando aplicado o Mix de Marketing no setor de serviços não lucrativos, usando a metodologia da orientação para o produto. Os resultados destes estudos indicaram que as estratégias do Mix de Marketing para organizações não lucrativas devem ser desenvolvidas através de uma perspectiva holística. De outra forma, a utilização de um elemento de cada vez conduzirá à fragmentação e efeitos vagos que afetarão a reação do mercado.

Para estes autores a “teoria da reação do mercado” pode, em alguns casos, ser transferida com sucesso ao setor não lucrativo. Esta teoria da reação do mercado conforme Kotler (1980 *apud* Ponzurick et al 1992) sustenta que “a interação e a reação do mercado consumidor podem ser realçadas pela introdução de um esforço de mercado, incluindo o Mix de Marketing”.

Já a teoria de Dorfman Steiner (1954) discute a otimização do Mix de Marketing, sugerindo que se aumente o nível de reação do mercado nos termos dos critérios que está sendo maximizado. Ponzurick et al (1992) relata que Weiss (1968),

Sexton (1970) e Balachandran e Gensch (1974) testaram este teorema usando os quatro elementos do Mix de Marketing num produto real, conseqüentemente supondo que os mesmos quatro elementos tenham um papel significativo em realçar a reação do mercado para um serviço não lucrativo.

Além disso, os autores atestam que cada elemento do Mix de Marketing pode ter uma resposta separada do impacto que causa no mercado, como atesta a experiência de Clarke (1973) que mediu o efeito que um tipo de anúncio teve nas vendas de um outro tipo. Os resultados indicaram que anunciar influencia as vendas do tipo anunciado assim como as vendas de outros tipos (promoção).

Para os autores, embora o resultado deste estudo seja significativo, ainda estão em fase embrionária, visto que muitos pesquisadores desenvolvem estudos voltados para a utilização das ferramentas de Marketing e poucos se voltam para o estudo das reações dos mercados e a eficácia destas ferramentas.

Dentro deste contexto, este estudo também dá ênfase à utilização das ferramentas do Mix de Marketing em organizações do Terceiro Setor. Para tanto, será utilizada a metodologia de pesquisa descrita a seguir.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste estudo será apresentada através dos itens a seguir: o tipo de pesquisa quanto à sua natureza, a estratégia de pesquisa, o tipo de estudo realizado, bem como a descrição das organizações analisadas que denominaremos de "casos estudados". O capítulo será finalizado com a apresentação das técnicas de coleta de dados e suas análises.

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo foi feito por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. A pesquisa de caráter qualitativo, conforme Malhotra (2005, p. 113) "proporciona melhor visão e compreensão do problema". A pesquisa qualitativa é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras, cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa.

Este estudo, embora se utilize da estratégia de estudo de caso, é um "estudo qualitativo básico". Para Merriam (2002, p.6) "o estudo qualitativo básico tem como objetivo descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas. Este tipo de estudo está centrado na compreensão de uma experiência ou de um evento".

Foram estudadas duas organizações do Terceiro Setor, especificamente duas organizações Não Governamentais, caracterizando este estudo como Estudo Multicasos, que procura mostrar através destes dois casos como duas organizações diferentes em suas atuações utilizam as ferramentas estudadas para focar seus públicos alvos.

Conforme Yin (2002, p. 142) "em um estudo de casos múltiplos, um dos objetivos que se tem em mente é elaborar uma explanação geral que sirva a todos os casos particularmente, embora possam variar em seus detalhes. O propósito é

análogo aos experimentos múltiplos”. Os resultados oriundos do estudo de casos múltiplos, de acordo com Yin (2001) são considerados mais convincentes e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto.

Com o intuito de analisar a utilização das ferramentas do Mix de Marketing em Organizações do Terceiro Setor foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória. A investigação exploratória é adequada para áreas em que o conhecimento ainda não está totalmente sedimentado e sistematizado (VERGARA, 1997). Esse é justamente o caso do Marketing nas organizações do terceiro setor, especialmente no Brasil esse tipo de trabalho é pouco freqüente e, este tema ainda é pouco pesquisado.

Segundo Malhotra (2001), uma das finalidades da abordagem exploratória é formular o problema de pesquisa com maior precisão e identificar cursos alternativos para a ação.

Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada aos enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. Ela pode fornecer julgamentos antes ou depois do fato. (MALHOTRA 2005, p. 113)

Para levantar as características das organizações que utilizam as ferramentas do Mix de Marketing foi utilizada a pesquisa descritiva. Para Malhotra (2005, p.57) “é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”. Gonçalves (2005) observa que a pesquisa descritiva acontece quando o pesquisador limita-se a registrar os fatos, sem interferir neles. Desta forma, este estudo visa descrever duas organizações do Terceiro Setor e suas respectivas utilizações das ferramentas de Marketing que compõe o Mix de Marketing.

3.2 Estratégias de pesquisa

A estratégia de pesquisa que mais se encaixa para este estudo é o estudo de caso. Yin (2005) apresenta três situações nas quais o estudo de caso é indicado. A primeira é quando o caso em estudo é crítico para testar uma hipótese ou teoria

explicitada. A segunda situação para optar por um estudo de caso é o fato dele ser extremo ou único. A terceira situação dá-se quando o caso é revelador, fato que ocorre quando o pesquisador tem acesso a um evento ou fenômeno até então inacessível à pesquisa científica, como é o caso deste estudo, visto que ainda não há nenhum estudo (pelo menos não encontrado pela autora) abordando a utilização do Mix de Marketing em organizações do Terceiro Setor.

Para Yin (1993) o estudo de caso em três tipos, quanto ao objetivo da pesquisa, podendo ser: **descritivo** - descreve o fenômeno dentro de seu contexto; **exploratório** – trata com problemas pouco conhecidos, objetivando definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas; **explanatório** - possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. Para o autor, embora os três tipos possam ser claramente definidos, existe uma área de sobreposição entre eles. A escolha por um determinado tipo de estudo de caso depende principalmente da questão de pesquisa que se busca responder.

O Estudo de Caso, conforme relata Yin (2001) é uma técnica que permite a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Neste estudo será analisada a utilização das ferramentas do Mix de Marketing nas organizações do Terceiro Setor como um fenômeno recente.

Para Malhotra (2001) a necessidade de utilizar a estratégia de pesquisa “Estudo de Caso” parte da vontade de entender um fenômeno social complexo. Esta estratégia em geral é utilizada quando a pergunta de pesquisa é feita da forma “como?” ou “porquê?”.

Dentro deste contexto, para a pesquisadora, este tipo de estudo parece ideal para se alcançar o objetivo proposto nesta dissertação, já que o mesmo procura analisar a utilização das ferramentas do Mix de Marketing em organizações do Terceiro Setor.

3.3 Casos estudados

Foram escolhidas para estudo duas organizações do Terceiro setor, localizadas na cidade de Itajaí – Santa Catarina. As organizações foram definidas

levando-se em conta a presença de algum tipo de ação de divulgação, ações de Marketing ou seja através da comunicação.

Outro aspecto fundamental para a seleção das organizações a serem estudadas é o tempo de existência, visto que a organização com maior tempo de existência tem uma estrutura melhor para utilização de ações de Marketing.

Também foi levado em consideração como critério de seleção das organizações estudadas a conveniência, já que as duas organizações localizam-se próximas ao local de residência da pesquisadora, facilitando assim seu acesso.

Para obter uma maior experiência, o entrevistador aplicou um pré-teste. Este foi aplicado também em uma organização do Terceiro Setor da cidade de Itajaí, possibilitando ao autor realizar ajustes no questionário aplicado, bem como acrescentar e eliminar questões desnecessárias à esta pesquisa.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Para o desenvolvimento deste estudo foram utilizadas técnicas de coletas de dados através de entrevistas, análise de documentos e pesquisa de observação. Para Yin (2001) a coleta de dados pode ser feita a partir de seis fontes de evidências: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação participante, observação direta e artefatos físicos. Conforme Godoy (2006, p.133) “é possível reuni-las em três grupos principais: observação, entrevistas e documentos”.

Pelo fato de ser um “Estudo descritivo básico”, o autor não tem o intuito de participar efetivamente dos eventos existentes nas organizações pesquisadas, atuando apenas como mero espectador. Para os autores acima “a observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo. Por meio da observação procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos.” Godoy (2006, p.133) confirma:

Quando o pesquisador atua apenas como espectador atento, temos o que se convencionou chamar de observação não-participante. Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, o pesquisador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho. Incluem as observações realizadas durante visitas de reconhecimento do local, observações de reuniões, observações feitas por ocasião à realização de entrevistas e outras situações para as quais o pesquisador tenha sido convidado.

Os aspectos observados nas organizações escolhidas foram: a utilização das ferramentas do Mix de Marketing para atrair seu público alvo. O público alvo em questão teve como base o público delineado por Kotler (1978) que determina como público alvo destas organizações: os públicos internos: funcionários, colaboradores e voluntários; públicos provedores: apoiadores, fornecedores, organizações reguladoras; públicos agentes: mídia de massa; e públicos consumidores: clientes e comunidade em geral.

Para levantar informações inerentes às organizações estudadas foi utilizada a técnica de coleta de dados de análise documental. Para Lüdke (1986, p.38) "a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema." Para Godoy (2006, p.135) "pode trazer contribuições importantes para o estudo".

Consideram-se documentos os materiais escritos, as estatísticas, e outros tipos de registros organizados em base de dados, ou seja, elementos iconográficos. A pesquisa bibliográfica assemelha-se muito à pesquisa documental, ao passo que a primeira utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a segunda vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico. As fontes de pesquisa documental são mais diversificadas e dispersas do que as da pesquisa bibliográfica.

Para este estudo foram analisados os seguintes documentos: dados cadastrais, boletim informativo, acesso ao site, informações internas (muais), planejamentos de campanhas, material de mídia impressa. Nas duas organizações foram utilizados os mesmos tipos de documentos, utilizando as informações como complemento das entrevistas realizadas.

Com objetivo de descobrir questões implícitas que não são compartilhadas em ambiente grupal, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelas ações de Marketing, que para Gil (1999, p.117) tratam-se da "técnica em que o investigador se apresenta frente ao observador e formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação". Mattar (1996) argumenta que pelo fato do pesquisador ter a possibilidade obter um maior número de informações, incluindo observações quando necessário, o método de entrevista é relativamente mais enriquecedor.

As entrevistas em profundidade são conversas levemente estruturadas com indivíduos escolhidos do público-alvo. Assim como as discussões em grupo, as entrevistas de profundidade não são um meio estruturado e direto de obter informações. Porém, diferentemente daquelas, as entrevistas de profundidade são conduzidas uma a uma. Elas duram, em geral, de 30 minutos a mais de uma hora e tentam descobrir os motivos básicos, os preconceitos e as atitudes em relação a questões delicadas. (MALHOTRA, 2005, p. 119).

As entrevistas foram realizadas individualmente com duração média de uma hora para ambas as organizações. Os locais escolhidos para a realização das entrevistas ficou a critério do entrevistado.

Para a entrevista da organização 1, denominada Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação – Parque Dom Bosco, foi entrevistada a gerente do departamento responsável pela Comunicação e captação de recursos, que fica no prédio da própria organização, realizada no dia treze de Fevereiro, das 11:00 as 11:58:32 horas, tendo a duração de 58 minutos e trinta e dois segundos.

Na organização 2, denominada Associação Passos de Integração, a entrevista foi realizada na própria organização, no dia dois de março do corrente, das 14 as 15:00:07 horas, tendo a duração de: 60 minutos e 07 segundos, sendo entrevistada a Coordenadora da organização. As entrevistas, uma das mais importantes fontes de informação (YIN, 2005) foram gravadas e transcritas para facilitar a interpretação dos dados.

A seleção dos entrevistados levou em consideração a preocupação com dois aspectos: a hierarquia dentro da organização e a atuação em áreas notadamente relacionadas ao Marketing. Por isso, foram entrevistados os profissionais que tivessem cargos de direção/coordenação e que, portanto, tivessem um papel fundamental na discussão e implementação das questões estratégicas da organização. Em princípio buscaram-se organizações que atuassem com os respectivos departamentos de Marketing, porém como nem todas possuíam, a autora decidiu por entrevistar, na ausência deste, o responsável pela coordenação que também decide pelas ações de Marketing desenvolvidas pela organização, como no caso da organização 2.

As entrevistas aplicadas foram em forma de questionários semi-estruturados com perguntas abertas e fechadas permitindo ao pesquisador a flexibilidade de alterar a ordem das perguntas conforme a evolução da entrevista.

De cada organização foram entrevistadas as pessoas abaixo relacionadas:

Organização 1: Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação – Parque Dom Bosco

Gerente de comunicação, eventos e captação de recursos:
Carlota de Oliveira Medeiros

Organização 2: Associação Passos de Integração
Coordenadora: Valdirene Aparecida Mazzetto Moroso

Ainda quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada também pesquisa bibliográfica, obtendo o maior número de informações sobre o problema e o tema, visando o alcance dos objetivos através da seleção, leitura e análise dos textos, relevantes ao tema proposto, tais como: dissertações, artigos e livros científicos de periódicos nacionais e internacionais. Para Rampazzo (2001, p.57) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc.)”.

Assim como para as entrevistas, a fundamentação teórica forneceu conhecimento para definir as categorias estudadas. Portanto, a categorização das informações obtidas que servirão de base para este estudo são demonstradas no Quadro 7.

| FERRAMENTAS | CATEGORIZAÇÃO DO MIX DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR | |
|----------------|---|---|
| | DESCRIÇÃO | EXEMPLOS |
| PRODUTO | Serviços ou ações que as organizações prestam ou realizam. | <ul style="list-style-type: none"> - serviços de auxílio aos portadores de doenças degenerativas; - Ações de solidariedade; - Serviços de proteção ao meio ambiente; - Serviços de apoio aos deficientes físicos; - Serviços prestados por sindicatos, as associações profissionais, associações de bairros e associações empresariais entre outros. |
| PREÇO | Pode ser Monetário, quando a campanha requer algum tipo de contribuição em dinheiro, ou pode ser, como na maioria dos casos, não monetário, | <ul style="list-style-type: none"> - benefícios; - adequação do beneficiário aos valores da organização; - valor percebido, intrínseco. |

| | | |
|-----------------|--|---|
| | requerendo o engajamento da população, ou ambos conciliados. Subsídios que a organização necessita para cobrir os custos de seus projetos e ações. Valor percebido pelo beneficiário receptor do serviço. | |
| PRAÇA | Localização da organização, de forma que torne seus produtos mais acessíveis ao seu público alvo. | <ul style="list-style-type: none"> - A localização é fundamental para a alocação de recursos – já que o lugar onde está situada e atua torna-se parte do produto da organização; - A localização como um facilitador do atendimento aos clientes e do acesso por parte dos doadores; - Serve como base de operações para facilitar relacionamentos entre os diversos públicos. |
| PROMOÇÃO | Ações desenvolvidas para tornar o produto e a organização conhecidos, criando relação entre a mesma e seu público alvo. | <ul style="list-style-type: none"> - sites na internet; - chamadas em rádio e TV para adesão de campanhas; - informativos á imprensa; - informativos ao público interno; - Folders informativos; - newsletter via email. |

Quadro 7: Categorização do Mix de Marketing em Organizações do Terceiro Setor
Fonte: elaborado pela autora

3.5 Técnicas de análises de dados

Por ser uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, há que se considerar uma série de variáveis que conforme Maçada, Goldoni e Oliveira (2006, p.7) “devem ser consideradas em relação ao estudo de caso associadas à análise de dados”.

[...] descrição dos procedimentos, anotações de campo, esquema de codificação, flexibilidade, validade de construto, encadeamento de evidências, comparação dos casos, técnicas de análise, validade interna, citações, revisão do relatório, comparação dos resultados com a literatura.

Para Yin (2005) a análise dos dados é a parte mais complexa da pesquisa qualitativa. Conforme Yin (2005, p. 137) “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Neste caso, as análises das organizações estudadas em um primeiro momento são feitas individualmente e, em seguida, estrutura-se uma tabela comparativa das categorias estudadas nas duas organizações para na sequência considerar os resultados obtidos.

Com intuito de contribuir nas decisões sobre o que analisar e porque analisar, este estudo utilizou-se de uma estratégia analítica que para Yin (2005) podem ser dada de três formas: proposições teóricas - confrontação de dados coletados com a teoria proposta; explanações concorrentes – comparação dos resultados com proposições teóricas concorrentes, de forma que se uma explanação for válida, as outras não podem ser; e a descrição do caso – organiza os dados de forma descritiva.

Levando em consideração as estratégias analíticas de Yin (2005) este estudo utilizou-se da descrição de caso, onde a autora procurou organizar os dados de forma descritiva para depois efetuar uma comparação sem intenção de criar novas proposições teóricas.

Para Roesch (1999) as informações colhidas através da entrevista direta e do método de observação normalmente são apresentadas em forma de texto. Desta forma, os resultados colhidos neste estudo descritivo é também apresentado na forma de análise de conteúdo, que para Bardin (1977) consiste em analisar o que os dados poderão ensinar após serem tratados e não no conteúdo em si.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo demonstrar os resultados obtidos deste estudo através da descrição das características das organizações estudadas, bem como a demonstração da utilização das ferramentas do Mix de Marketing por cada uma delas, os resultados através de um quadro comparativo e finalizando é realizada uma análise comparativa das duas organizações.

4.1 Características das Organizações estudadas

4.1.1 Organização: Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação – Parque Dom Bosco

A organização Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação Parque Dom Bosco, nesta dissertação elencada como organização 1, é classificada como Instituto e foi fundada em 25 de Março de 1961, a característica que permeia suas atividades é a filantropia. Neste tópico apresenta-se as características desta organização, seu histórico e seus programas

4.1.1.1 Histórico

O Bairro Nossa Senhora das Graças em Itajaí, também conhecido como “Matadouro”, é uma área de baixo poder aquisitivo, local onde residem muitas pessoas, entre elas crianças e adolescentes necessitadas de uma atenção especial e educação.

Foi neste bairro carente que se iniciou a obra que hoje intitula-se Parque Dom Bosco. Embora atualmente existam mais bairros semelhantes que também são atendidos pelo Programas oferecidos pelo Parque, na época de sua fundação atender as crianças e adolescentes residentes neste bairro era o foco das ações desta organização.

As atividades do Parque Dom Bosco começaram com o irmão Salesiano Aquilino Minella, em 25 de março de 1961, data esta que há 48 anos comemora-se o aniversário da organização. Segundo registros em seus arquivos foi nesta data que

o referido irmão, hoje com 85 anos, pegou um saquinho de pirulitos, uma bola, montou em sua bicicleta e foi até o bairro Nossa Senhora das Graças, com objetivo de organizar uma partida de futebol e distribuir os pirulitos. Para ele o futebol era só um pretexto, sua ideia era iniciar uma obra social. “Naquela época uma fila de mendigos descia do morro para o centro, hoje não existe mais isso aqui, graças à obra”. (Irmão Aquilino Minella *in* Informativo Especial Parque Dom Bosco) Abril/2008.

Minella pediu que as pessoas trouxessem outras e aos poucos ele já agregava mais de uma centena. Foi quando os Salesianos conseguiram levantar fundo para iniciar a construção do Parque Dom Bosco. O irmão diz que “as pessoas pensavam que iria ser um loteamento, ninguém entendia o que iríamos fazer aqui”. (Informativo Especial Parque Dom Bosco) Abril/2008

Conforme Azzi (1983) quando os salesianos chegaram em Itajaí, a cidade vivia uma situação precária, até por ser uma cidade pequena, os empregos ainda eram escassos e não atendiam a toda população. Esta então disponibilizava sua mão de obra para auxiliar nas atividades do Porto que, devido aos investimentos rodoviários, estavam paralisadas.

A falta de emprego e as más condições em adquirir recursos financeiros dificultaram o acesso à educação pelas famílias, impossibilitando que o adolescente tivesse uma formação adequada. Desta forma foi criando um cenário perfeito para que este adolescente, ao invés da educação, tivesse acesso facilmente às drogas, à prostituição e a criminalidade.

Na tentativa de resgatar estes adolescentes deste difícil cenário é que iniciou a obra, em princípio com a instalação de um Oratório Festivo Salesiano, onde os jovens se reuniam aos sábados e domingos e em algumas ocasiões como Festas Juninas, em especial a Festa de São Pedro. Relata o Irmão Aquilino Minella que “Desde o início, era desejo dos superiores que se abrisse um oratório festivo. Os salesianos se propunham a começar duas obras: um colégio para os mais bem sucedidos; e um atendimento para os menos sucedidos, o que seria uma obra social”, conta o Azzi (1942-1991). Os salesianos receberam a doação de um terreno que, por possuir muitas depressões, tornou-se refúgio de famílias advindas de outras localidades, fazendo com que proliferasse a criminalidade, por ser aquela

região um local estratégico, tendo à sua retaguarda muitos montes cobertos de vegetação, o que dificultava sua visibilidade.

Assim fundou-se o Parque Dom Bosco, que conforme Medeiros (2008) teve sua obra ampliada aos poucos através de doações, deixando de ser o Oratório Festivo para tornar-se o Parque Dom Bosco que é hoje. Com o intuito de angariar fundos eram feitas festas, geralmente festas Juninas, conseguindo com os recursos provenientes destes eventos construir um galpão coberto para abrigar as crianças e adolescentes.

Desde então, a obra cresceu e se desenvolveu no que se refere à assistência social, com merenda escolar, assistência educacional, assistência profissional, educação física, praça e parque de esportes, programas artísticos, orientação familiar e social, biblioteca, serviço de pronto-socorro, escola de canto, dentre outras atividades. (MEDEIROS, 2008, p. 43).

Medeiros (2008) observa que o Parque Dom Bosco também surgiu da necessidade de evangelizar, educar e profissionalizar os menos favorecidos. Entretanto, nos primeiros anos, oferecia-se apenas evangelização e lazer nos fins de semana, conforme relata o Padre Lino Mess, de 76 anos: “No início, era só um galpãozinho e uma capelinha toda de madeira. Tinha uma cancha de bocha, onde os adultos jogavam, aos domingos à tarde, e, do outro lado, um campo de futebol”.

O diretor do Oratório Padre Pedro Baron, como afirma Medeiros (2008), foi um auxílio imprescindível para o desenvolvimento da obra, pois além de destinar vários salesianos para a mesma, despertou o interesse da comunidade pelo projeto, demonstrando sua importância.

Para Medeiros (2008) a divulgação do projeto pelo Padre Pedro Baron, chamou a atenção do Rotary Clube de Itajaí e, conseqüentemente, o parque também começou a receber auxílios do Serviço Social da Indústria (SESI) e da Legião Brasileira de Assistência (LBA).

A partir de 1974 o Parque entra numa etapa de maior valorização da promoção humana, através de cursos profissionalizantes. São feitos novos convênios com órgãos governamentais, como FUCABEM e LADESC. Diminuem então os voluntários, e surgem os estagiários e os instrutores. (AZZI, 1942-1991, p.212)

Medeiros (2008) salienta que com esta atitude, aumenta-se a procura pelo parque, tanto pelas crianças de três a oito anos, como dos jovens em busca dos cursos profissionalizantes. Dessa forma, também se incrementa a estrutura, através da construção de novas alas para atender à demanda. É importante ressaltar que mesmo com a dedicação ao atendimento dos jovens para as práticas desportivas, profissionalizantes e de lazer, a educação cristã também foi um aspecto relevante. (MEDEIROS, 2008).

Com o passar dos anos, o Parque Dom Bosco foi se tornando mais importante para a sociedade, ganhando evidência e notoriedade na cidade de Itajaí, até porque com os recursos advindos das festividades e demais contribuições foi possibilitada a ampliação de sua estrutura, podendo desta forma providenciar um atendimento para uma maior parcela de jovens e para a comunidade em geral. Para Medeiros (2008, p.46) “Atualmente, o Parque tem como principal público freqüentador a comunidade do Bairro Matadouro, e é uma obra Salesiana de Promoção Humana e Assistência Social que tem beneficiado muitas famílias e jovens”.

Consta no Projeto Dom Bosco (2008, p. 16) o pensamento de Dom Bosco em relação à preparação do jovem para o mercado de trabalho, pensamento este que é levado sistematicamente ao sistema educativo do Parque.

A organização desenvolve um trabalho que permite o ingresso dos jovens efetivamente na sociedade, desenvolvendo a capacidade de vivenciar o mercado de trabalho. Dom Bosco não preparava seus jovens para escola, mas para a vida. “Educando para a vida, Dom Bosco não podia deixar de educar seus jovens para o trabalho, máxime porque ele se destinava preferivelmente à classe mais pobre”. Preparando melhor os menos favorecidos para o trabalho, concomitantemente, auxilia no desenvolvimento social da comunidade, na redução das desigualdades. Para Dom Bosco, preparar os jovens pelo trabalho era uma necessidade, um processo fundamental para o despertar da responsabilidade pessoal.

A obra social Parque Dom Bosco cumpre seu papel na luta contra a exclusão social, caracterizada hoje como uma grande obra que graças à iniciativa de um irmão salesiano, que fez de um pequeno gesto uma grande obra social.

Fundada por Salesianos, a obra é mantida sob os princípios e filosofia de Dom Bosco, adotando em suas ações O Sistema Preventivo de Dom Bosco. Conforme Modesti (1975) o sistema preventivo está atrelado à educação, entretanto, não somente uma educação que busque evitar o mal, mas também antecipar o bem,

ou seja, que além de auxiliar vários jovens, também os encaminhem na vida. Este sistema é definido por Paula (2008, p. 60) como:

O Sistema Preventivo pode, portanto, ser definido como caridade pedagógica na educação e evangelização dos adolescentes e jovens, com o espírito de Dom Bosco. O projeto de educação e evangelização tem como centro a pessoa, na singularidade da sua existência e quer ajudá-la a realizar o próprio projeto de vida.

Para Scaramussa e Silva Filho (1995) o método de Dom Bosco utilizados na Educação dos jovens é norteado por princípios e valores visando incentivar a construção humanista dos jovens para sua própria vivência, tornando-os indivíduos íntegros, bondosos e fraternos, mas que desenvolveram intelectualmente. Porém, não se exclui jamais a evangelização nesta prática pedagógica, que inclusive é aludida no lema de Dom Bosco “Evangelizar educando e educar evangelizando.”

4.1.1.2 Estrutura, Missão e Visão

O Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação (Parque Dom Bosco) está localizado na Rua Brusque, nº1333, no Bairro Dom Bosco, na Cidade de Itajaí.

A estrutura física do Parque atualmente apresenta trinta e cinco salas de aula, vinte e cinco banheiros, cinco salas de coordenação, quatro salas para atendimentos especializados nas áreas de psicologia, assistência social, saúde e medidas sócio educativas, três salas utilizadas pelos setores de recursos humanos e financeiros. Possui uma recepção e uma secretaria pedagógica, um auditório, uma lavanderia, uma cozinha com refeitório, uma panificação, quatro salas de depósito e uma unidade de saúde. Também possui quatro garagens, um ginásio de esportes, uma quadra coberta, uma sala de jogos, uma oficina mecânica, uma marcenaria e uma gráfica.

Segundo a Gerente de comunicação do Parque Carlota Medeiros a atual estrutura e instalações atende perfeitamente a todas as necessidades existentes, porém, com as chuvas e as cheias de Novembro de 2008 algumas dependências do Parque foram danificadas, como relata abaixo em entrevista:

“No momento nós precisaríamos demolir o ginásio e fazer outro, porque nosso ginásio é num buraco, com a enchente ficou embaixo da água e agora a gente está trazendo recursos para reformar, a reforma não seria o ideal porque ele não tem como levantar então teríamos que demolir e fazer outro, então o que falta no momento é o ginásio. E também, como as nossas salas, porque nós temos três prédios, o central, este de trás e outro

lá, e estes aqui são novos que a gente ganhou recursos faz uns cinco anos da Alemanha, porque a gente tem alguns recursos internacionais também, então aquelas salas lá também, as salas térreas são abaixo do nível e todas ficaram alagadas com a enchente, o ideal seria o que? Futuramente quem sabe. Seria fazermos neste prédio aqui um segundo piso e acabaríamos com aquelas salas lá que não tem muita ventilação e são prováveis para alagamento”

Faz parte também da estrutura do Parque Dom Bosco uma Gráfica que atende ao mercado da cidade, bem como as necessidades de impressão do próprio Parque. A Gerente de comunicação Carlota Medeiros relata a existência de uma oficina de panificação que produz todos os pães consumidos pelo público da organização, serve de escola para os alunos de panificação.

O Parque Dom Bosco se mostra uma estrutura completa e organizada, possuindo uma imagem favorável junto à comunidade atendida e aos seus parceiros, possibilitando inclusive um maior desenvolvimento de seus programas, por meio da ajuda de doações e parcerias, como relata Carlota Medeiros em entrevista:

“O Parque é uma instituição muito organizada, graças aos parceiros que a gente tem, os cursos, as pessoas conseguem ter o material para desenvolver seus trabalhos, a nossa alimentação hoje em dia é fantástica, graças aos parceiros, porque quando eu entrei no parque (há 14 anos) pra você ter uma idéia, a gente comia pão amanhecido que as padarias doavam, no almoço eram carcaças que as empresas da região que trabalham com frango doavam, então comíamos pés e carcaças, esta era nossa alimentação, frutas, eram as frutas que os mercados doavam pra nós, comida, era aquela comida quase vencida ou até mesmo vencidas que doavam”.

Para a Gerente, o desenvolvimento do Parque se deu, além do apoio do Município, que dispõe de verba para a manutenção do Parque e a constante dedicação dos parceiros, à criação do Departamento de Comunicação, eventos e Captação de Recursos que possibilitam um maior envolvimento com a comunidade, com os parceiros, integrantes fundamentais na captação de recursos para manutenção da obra social.

Segundo a entrevistada Carlota Medeiros, o Parque Dom Bosco tem aproximadamente 70 funcionários/colaboradores. Trabalha-se com poucos voluntários, em torno de 50, intituladas voluntárias do Parque Dom Bosco, grupo significativo quando o parque iniciou, mas que no momento fazem um papel mais diferenciado, reunindo-se todas as segundas feiras à tarde para confeccionar artes manuais e vendê-las, a fim de reverter estes recursos para o parque Dom Bosco.

No organograma da organização, O Parque Dom Bosco mantém a seguinte hierarquia:

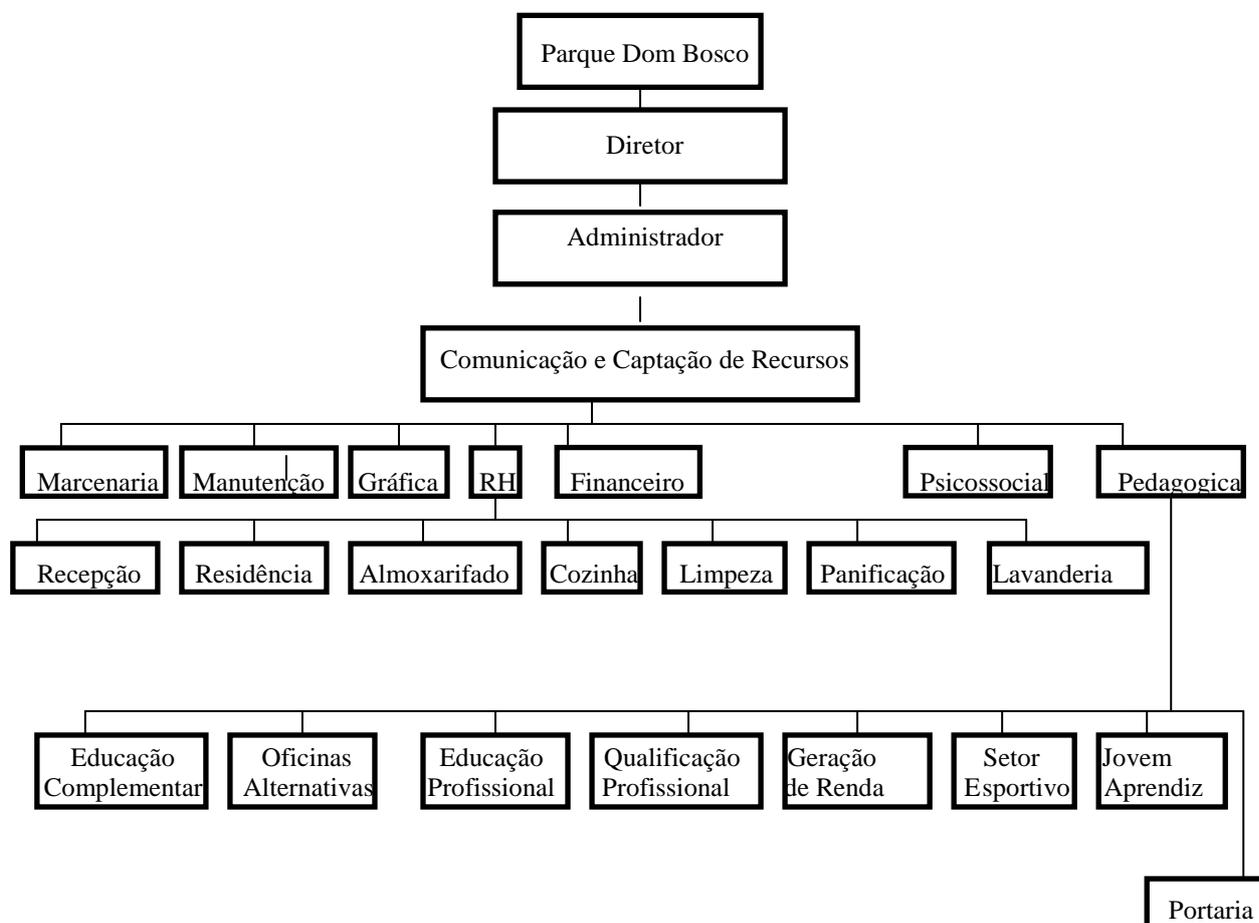


Figura 5 - Organização estrutural-hierárquica do Parque Dom Bosco
 Fonte: Adaptado do Acervo Parque Dom Bosco (2008) *apud* Medeiros (2008, p. 61)

Tendo como finalidade os valores e preceitos de Dom Bosco, o Parque trabalha e desenvolve seus projetos pautados numa missão: *“Acolher, educar e evangelizar, crianças, adolescente e jovem em situação de vulnerabilidade social no sistema preventivo de Dom Bosco, profissionalizando e encaminhando (adolescentes e jovens) para o mercado de trabalho”*.

O objetivo da evangelização, educação, formação do caráter do ser humano, bem como a profissionalização e o crescimento espiritual e integral do jovem beneficiado faz com que a organização consiga atuar junto ao jovem pobre, conseguindo efetuar uma transformação social, inclusive em suas famílias.

De acordo com o projeto Dom Bosco (2008, p. 16) a visão do Parque consiste em *“ser referência no trabalho social com crianças adolescentes e jovens, tendo em*

vista sua formação integral com qualificação profissional, visando ao protagonismo juvenil e a cidadania”.

Conforme Medeiros (2008) e, de acordo com o projeto, a obra social objetiva para os próximos cinco anos atender cerca de quatro mil beneficiários diretos e sete mil indiretos, abrangendo em torno de duas mil famílias, ao realizar atividades de segunda a sexta-feira nos períodos matutino, vespertino e noturno, além dos sábados, com algumas atividades específicas no período matutino e/ou vespertino. Na instituição, estima-se que os custos com cada educando participante do Parque Dom Bosco está orçado em R\$ 192,00/mês.

4.1.1.3 Diversos públicos

A organização Parque Dom Bosco, embora trabalhe com adultos em alguns cursos direcionados para os pais dos alunos, tem seu foco direcionado para o público jovem, como salienta a coordenadora Carlota Medeiros em entrevista:

“Nosso Foco são as crianças, adolescentes, jovens, nosso atendimento é voltado para Itajaí, principalmente nos bairros próximos a Instituição, mas também atendemos algumas pessoas das cidades vizinhas como Navegantes, Balneário Camboriú, mas o foco é o bairro Nossa Senhora das Graças, conhecido como Matadouro”.

Carlota salienta que existem ações de Marketing para todos os públicos, como a *“Ação Perdigão Social”* que é desenvolvida em parceria com a Perdigão em comemoração ao aniversário do Parque Dom Bosco, que acontece no mês de Março.

“Esta ação é para todos os públicos, mas nós temos ações específicas, vamos supor, a gente faz um evento de esporte, de handboll, de futebol de salão o que seja, então nós vamos convidar escolas, identificar quem são os públicos, quem tem times e tudo mais, é um evento direcionado e aí vão participar pessoas assim e claro algumas autoridades. Nós fazemos um evento de dança por exemplo, então nós vamos identificar quais são os outros grupos de dança que tem na cidade e vamos convidar e vamos fazer o evento de dança. Nosso coral participa de apresentações com outros vários, como estes tem eventos que são bem distintos, assim”.

Quanto ao público de doadores e patrocinadores, em entrevista Carlota enfatiza a existência do telemarketing, cuja cobrança é feita através de carnês. “{...} liga para as pessoas para apresentar o Parque Dom Bosco e convencer você a contribuir mensalmente. Então, temos várias empresas, temos em torno de 200 colaboradores através do carnê”.

“E aí temos várias empresas parceiras que emprega os jovens aprendizes, então nós temos um setor que faz este trabalho, de entrar em contato, de identificar quais são as empresas que dentro da legislação deveriam ter por obrigação jovens aprendizes, então faz uma parceria com o Ministério do Trabalho, estas empresas são identificadas, entram em contato e empregam estes jovens”.

O público interno da organização, segundo a coordenadora, é obtido através de seleção, como qualquer outra empresa. “É uma forma normal de RH, ontem mesmo eu divulguei três vagas, então a gente faz uma reunião com a gerência, a gerência identifica {...} eles me dão o perfil, eu divulgo, vai pro RH, eles identificam as pessoas que correspondem, porque tem alguns critérios que se leva em consideração”.

Existem treinamentos visando o aperfeiçoamento do público interno, logo, todos os colaboradores recebem algum tipo de direcionamento, sendo que maior ênfase é dada aos educadores, através da Formação continuada.

“Nós temos a Formação continuada, esta é uma semana que acontece no início do ano em Fevereiro e em Julho, então eles recebem uma semana de informação, falar sobre Dom Bosco, saber a história da congregação e tudo mais, do sistema preventivo e vários temas ligados á Educação. Isto depende muito da direção, num passado a gente fazia isto também com os funcionários. Certo? Mudou a direção, o diretor não fez mais este treinamento com os funcionários”.

Esta mudança efetuada pelo diretor, segundo Carlota, foi sentida pelos colaboradores que solicitaram o retorno deste treinamento. Este sentimento foi identificado nos resultados da primeira pesquisa realizada junto a este público em 2007, de forma que em 2008 houve um retorno deste treinamento, porém em apenas um dia, diferente de outros anos em que acontecia também em uma semana como na Formação continuada.

Alguns momentos são muito importantes para trabalhar um envolvimento com o público interno. Para a gerente Carlota Medeiros, alguns destes momentos acontecem assim que os colaboradores chegam à organização:

“E o que acontece também é que as oito horas da manhã é o nosso momento de oração, todos os dias, todo o grupo se reúne no auditório, faz-se a oração, a gente lê a missão, um dia a missão, outro dia a visão, todo mundo tem no seu crachazinho, e é passado todos os avisos do dia, esta parte de comunicação foi muito bacana, foi nosso diretor que implantou com a vinda dele pra cá, então é muito interessante, porque é uma informação única, todo mundo sabe de uma vez só, tanto é que na época da eleição era um momento dos candidatos virem se apresentar, na época da ação social

era o momento em que o pessoal da empresa vinha se apresentar e dizer pra todo mundo o que iria acontecer. Então assim, é um momento em que várias coisas acontecem”.

Os treinamentos e a formação continuada são considerados pela coordenadora como importantes ferramentas para a preservação da filosofia e da missão da organização, conforme relato:

“Os princípios e valores defendidos por Dom Bosco somente podem ser aplicados quando se possuem pessoas habilitadas para tal, de forma que aqueles escopos, a saúde, o psicológico e a santidade dos jovens apenas serão propiciados com profissionais capazes de oferecer estas condições, isto é, profissionais habilitados a passar estes conhecimentos aos educandos”.

A Gerente também relata que uma das formas utilizadas pela organização para avaliar a satisfação de seu público interno é a Pesquisa de Clima Organizacional, resultando em ações que visam sanar as insatisfações e manter os resultados positivos.

4.1.1.4 Programas

Conforme descrito no Projeto Dom Bosco (2008), a evangelização e a educação do jovem tem como objetivo prevenir o aumento da criminalidade, assim como o é o escopo do Parque Dom Bosco como um todo, ao educá-los com base nos valores humanos e na religiosidade, além do amor e da solidariedade. Através de uma metodologia particular e orientação pedagógica, a organização aplica aos jovens a filosofia de Dom Bosco que criou um sistema em prol da juventude para auxiliar o desenvolvimento humano destes jovens de forma que estes não viessem a sofrer futuras repressões.

Desta forma, o Parque Dom Bosco promove inúmeros trabalhos através de Programas voltados à comunidade, oferecendo meios de desenvolvimento dos jovens carentes, como é enfatizado no Projeto Dom Bosco (2008, p. 3):

O Parque Dom Bosco mantém vivas as idéias de Dom Bosco na formação de jovens, implementando um trabalho, que, variando desde as atividades oferecidas no contra turno escolar até a preparação profissional, passando pelo oferecimento de vários outros serviços, proporciona ao jovem menos favorecido uma condição de formação humana, capaz de permiti-lo adentrar de forma eficiente o mercado de trabalho. O Parque Dom Bosco, com essa proposta, prepara os jovens não somente para o trabalho, mas para a vida.

Através dos inúmeros programas oferecidos durante os turnos da manhã, tarde e noite, o Parque Dom Bosco atende a pessoas das mais variadas faixas etárias. Conforme Medeiros (2008, p.52), estes programas objetivam a formação integral, qualificação profissional e encaminhamento para o emprego de todos os indivíduos da comunidade que se interessarem.

Medeiros (2008) enfatiza que a organização através de serviços socioeducacionais na proporção social básica atende crianças, adolescentes, jovens e adultos, oferecendo os Programas de Educação Complementar, Oficinas Alternativas, Educação Profissional, Jovem Aprendiz, Qualificação Profissional e Geração de Renda.

Conforme o Projeto Dom Bosco (2008), a organização atendeu 1317 beneficiados, realizando em 2008 os seguintes projetos, como é demonstrado no quadro abaixo de forma numérica:

| PROGRAMA | Número de beneficiados/2008 |
|---|------------------------------------|
| Educação Complementar | 281 |
| Oficinas Alternativas | 286 |
| Educação Profissional | 206 |
| Jovem Aprendiz | 130 |
| Qualificação Profissional – 1º semestre | 235 |
| Qualificação Profissional – 2º semestre | 238 |
| Geração de Renda | 30 |
| TOTAL | 1406 |

Quadro 8: Projetos e número de beneficiados em 2008.

Fonte: Medeiros (2008, p.53)

Cada Programa desenvolvido pelo Parque Dom Bosco tem uma missão própria e um público alvo definido, como observa Medeiros (2008) na descrição dos Programas abaixo relacionados, em que constam inclusive a previsão de atendimento para o ano de 2009 e para os próximos cinco anos.

- Programa Educação Complementar

Este Programa, segundo Medeiros (2008), procura desenvolver o aluno através de cursos de cunho artístico e intelectual. Voltado para o público de crianças entre 6 e 10 anos, visa um crescimento de sua área criativa, de forma que este desenvolvimento faça presente em qualquer campo de atuação de sua vida. Oferece também os cursos de música e pinturas, de forma a auxiliar o desenvolvimento da

coordenação motora das crianças através dos trabalhos manuais que são ao mesmo tempo intelectuais e práticos.

Com a missão de favorecer o desenvolvimento e a capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e de habilidades, formando atitudes e valores, os cursos acontecem de segunda à sexta-feira, durante o período de fevereiro a dezembro, com previsão de atendimento para o ano de 2009 de 281 educandos e para os próximos cinco anos de 1050 educandos. O público alvo deste programa são crianças com idade entre seis e dez anos.

Conforme Medeiros (2008), em 2008 foram atendidas neste programa 242 crianças, sendo que os trabalhos dos atendimentos neste programa são divididos em ateliês como segue o quadro abaixo:

| Ateliê | Número de alunos/2008 |
|---------------------|------------------------------|
| Apoio escolar/artes | 50 |
| Artesanato | 66 |
| Ateliê de seis anos | 39 |
| Musicalização | 54 |
| Dança | 72 |
| TOTAL | 281 |

Quadro 9 – Número de alunos atendidos no ateliê em 2008.

Fonte: Medeiros (2008, p. 53)

- Programa Oficinas Alternativas

As oficinas alternativas se dispõem a atender o público jovem que está entre 11 e 14 anos. Para Medeiros (2008) estas oficinas são uma continuação do programa anterior, na qual os alunos passam a trabalhar as técnicas manuais e artísticas de forma mais aprofundada, como exemplo, as artes manuais em geral e o estudo da música no violão.

Desenvolver atividades manuais e a criatividade, tendo em vista a aquisição de conhecimentos, o cooperativismo e a formação de atitudes e valores é a missão deste programa que tem seu período de execução de segunda à sexta-feira, de fevereiro a dezembro. Este programa tem como proposta atender durante o ano de 2009 aproximadamente 286 educandos com estimativa para os próximos cinco anos de 1250 atendimentos. Estas oficinas têm como público alvo os adolescente com idade entre 11 e 14 anos.

| Oficina | Número de alunos/2008 |
|-----------------------------|------------------------------|
| Arte em madeira | 27 |
| Artes aplicadas | 29 |
| Artes Manuais | 40 |
| Costura artesanal | 23 |
| Dança | 80 |
| Oficina de reciclagem/Apoio | 50 |
| Violão | 37 |
| TOTAL | 286 |

Quadro 10 – Número de alunos atendidos na oficina em 2008.
 Fonte: Medeiros (2008, p. 54)

Conforme Medeiros (2008), em 2008 foram atendidas neste programa 231 crianças desenvolvendo trabalhos de diversas modalidades, como mostra o quadro acima:

- Programa Educação Profissional

Este programa atende os jovens que estão em idade entre 15 e 18 anos. Medeiros (2008) evidencia que o Programa Educação Profissional estimula o crescimento profissional do indivíduo, fornecendo subsídios para que ingressem adequadamente num mundo competitivo. Os cursos que são ministrados a estes jovens estão relacionados a informática, procedimentos administrativos, ofício de eletricitista entre outros, propiciando-lhes a técnica necessária para iniciarem nestas profissões.

Com período de execução de segunda a sexta-feira durante os meses de Fevereiro a Dezembro, este programa tem como missão desenvolver atividades de educação profissional, tendo em vista a qualificação profissional e posterior ingresso no mercado de trabalho com formação de atitudes e valores.

A previsão de atendimento ao público alvo que são os jovens de 15 a 18 anos é de 206 educandos durante o ano de 2009 e com planejamento de atendimento a 1000 jovens para os próximos cinco anos.

Em 2008 foram atendidos neste programa 206 jovens. Estes cursos, de acordo com Medeiros (2008), dispõem de técnicas para que o jovem possa iniciar no mercado de trabalho e estão divididos conforme o quadro a seguir:

| Curso | Número de alunos/2008 |
|--------------------------------|------------------------------|
| Auxiliar Administrativo | 90 |
| Eletricista Instalador Predial | 11 |
| Informática Básica | 72 |
| Manutenção de Microcomputador | 13 |
| Mecânica de Automóveis | 20 |
| TOTAL | 206 |

Quadro 11 – Número de alunos de acordo com o curso feito em 2008.

Fonte: Medeiros (2008, p. 54)

- Programa Jovem Aprendiz

Conforme Medeiros (2008, p.45), foi em 2007 que o Parque iniciou o programa com o propósito de desenvolver a aprendizagem e inclusão social dos jovens com idade entre 15 e 24 anos em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Neste programa há a formação em Aprendizagem Administrativa com Informática, no qual realiza educação continuada tendo em vista o desenvolvimento de habilidades básicas que objetivam capacitar o aprendiz para refletir e interpretar a realidade com autonomia, comunicando-se bem e aprimorando sua prática e demais competências frente à área profissional do curso. (MEDEIROS, 2008, p. 57)

Os aprendizes aprendem conceitos de livre iniciativa, mercado, comercialização e produção, pelo fato de existir na região muitas empresas, além do porto, que exigem tais conhecimentos que se fazem presentes nesta aprendizagem empreendedora. Depois da teoria, os jovens têm a oportunidade do aprendizado prático, realizado nas empresas, onde assumem uma postura versátil, desenvolvendo a capacidade de decisão e aumentando suas responsabilidades. (MEDEIROS, 2008).

Este aprendizado acontece em dois momentos, cujos períodos de execução são: de segunda a sexta-feira na instituição durante os meses de Março a Junho, nestes encontros os jovens aprendizes aprendem a teoria. A partir destes encontros já estão aptos para a prática estando quatro vezes por semana na empresa e uma vez por semana na instituição, durante um ano.

Com a missão de promover a educação profissional com noções de auxiliar administrativo/informática e escritório, com posterior inserção no mercado de trabalho na condição de aprendiz, o Programa Jovem Aprendiz pretende atender durante o ano de 2009, 130 educandos com planejamento para 1200 jovens para os

próximos cinco anos, focando como público alvo os jovens e adultos com idade entre 16 e 24 anos.

De acordo com Medeiros (2008), o Programa Jovem Aprendiz desenvolve vários cursos que levam o jovem ao desenvolvimento e aptidão para inserir-se no mercado de trabalho. O referido Programa atendeu no ano de 2008, 149 jovens aprendizes, como mostra o quadro abaixo:

| Curso | Número de alunos/2008 |
|---------------------------------|------------------------------|
| Introdução ao Mundo do Trabalho | 20 |
| Legislação e Trabalho | 42 |
| Relações Humanas e Cidadania | 43 |
| Comunicação Digital | 44 |
| TOTAL | 130 |

Quadro 12 – Número de alunos por curso em 2008.

Fonte : Medeiros (2008, p. 56)

- Programa Qualificação profissional

Com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento profissional de jovens e adultos com mais de 18 anos, este programa oferece vários cursos que ensinam o ofício de algumas profissões, como por exemplo, eletricista e operador de informática.

Este programa tem como missão promover qualificação profissional para jovens e adultos a fim de inseri-los no mercado de trabalho, tendo como público alvo jovens e adultos com idade acima de 18 anos que participam de vários cursos cujos períodos de execução estão entre os meses que compreendem Fevereiro a Julho e Agosto a Dezembro, com previsão de atendimento de 172 educandos para o ano de 2009 com estimativa de 2860 atendimentos para os próximos cinco anos.

O Programa Qualificação Profissional, de acordo com Medeiros (2008), beneficiou com seus cursos 238 alunos entre jovens e adultos no ano de 2008, conforme quadro abaixo:

| Curso | Número de alunos 1º semestre /2008 | Número de alunos 2º semestre /2008 |
|--------------------------------|---|---|
| Informática Básica | 112 | 89 |
| Informática Intermediária | 33 | 54 |
| Cabeleireiro | 22 | 21 |
| Manicure | 16 | 19 |
| Eletricista Instalador Predial | 27 | 28 |
| Costura Industrial | 25 | 27 |
| TOTAL | 235 | 238 |

Quadro 13 – Alunos por curso de acordo com o semestre em 2008.

Fonte: Medeiros (2008, p. 56).

- Programa Geração de Renda

O Programa Geração de Renda, com foco para a comunidade composta por jovens maiores de 16 anos, tem como escopo, através de seus cursos de artes artesanais e costura aplicada contribuir economicamente com as famílias da região. Para Medeiros (2008) esta é uma forma dos alunos desenvolverem negócios próprios, de maneira que sua renda contribua na manutenção do grupo familiar.

Pautados pela missão de qualificar a comunidade local e contribuir para aumentar a renda dessas famílias, os cursos deste programa acontecem às quintas e sextas-feiras durante o período de Fevereiro a Julho e de Agosto a Dezembro, tendo como previsão de atendimento para o ano de 2009 aproximadamente 30 jovens e de 200 para os próximos cinco anos.

No ano de 2008, o Programa Geração de renda, através de seus cursos, contribuiu com o desenvolvimento de seus alunos, conforme Medeiros (2008) relata no quadro abaixo:

| Curso | Número de alunos/2008 |
|--------------------------|-----------------------|
| Crochê, feltro e bordado | 20 |
| Pintura em tecido | 10 |
| TOTAL | 30 |

Quadro 14 – Número de alunos do Geração de Renda em 2008.

Fonte: Medeiros (2008, p. 57)

4.1.1.5 Controle de qualidade

A Organização Parque Dom Bosco, a exemplo de outras organizações, preocupa-se com o controle de qualidade dos serviços prestados. Este controle, conforme a coordenadora Carlota Medeiros é feito através de pesquisas e avaliações mensais de cada Programa ou de cada Plano de ação, conforme relato:

“Cada programa tem um Plano de Ação global e cada oficina, à exemplo do Programa Oficinas Alternativas, tem o seu plano de ação, então o coordenador daquele programa acompanha mensalmente o plano de ação, cada coordenador em suas área, isto eu com minha equipe aqui, isto todos os setores do parque, desta forma que funciona. Aqui é tudo muito organizado”.

“Todos os nossos trabalhos são avaliados através de pesquisas , mas tem outros instrumentos de avaliação também, então o Programa Educação Profissional, qualificação profissional, a gente implanta pesquisas para saber se o jovem está satisfeito com o curso, com a atividade, com o

professor, o professor é avaliado, o curso é avaliado. A gente identifica os problemas, as necessidades e implanta”.

Cita-se como exemplo a pesquisa realizada com objetivo de averiguar quais cursos que os pais dos alunos teriam interesse em fazer no Programa Noturno, sendo o resultado a Informática Básica que foi implantado após uma procura extraordinária.

Existe ainda com intuito de proporcionar qualidade aos serviços prestados à comunidade, uma reunião anual de todos os gerentes da organização (são denominados gerentes todos os coordenadores pedagógicos, são em torno de dez) e a direção. Nesta reunião são planejados todos os cursos para o próximo ano, todos eles sofrem avaliação pela equipe, inclusive os profissionais e se houver algum problema de insatisfação, procura-se a resolução imediata, como relata a coordenadora Carlota Medeiros:

“Então por exemplo, o curso de panificação acabou com dois, três alunos, isto é uma prova de que o curso não deu certo, vamos reestruturar o curso, este curso só vai acontecer no período da noite e com os pais. Isto já aconteceu no passado com a costura industrial, nós oferecemos a costura industrial e os jovens não tinham interesse nenhum, então mudamos o foco, o curso continua acontecendo de manhã e a tarde só que para os adultos e é um curso que tem uma empregabilidade enorme que tem uma carência de mão de obra muito grande na cidade som que o jovem não quer, e o que leva o jovem a fazer um curso não é a necessidade do mercado, é a vontade dele”.

4.1.1.6 Captação de Recursos

Na organização Parque Dom Bosco, as áreas de Captação de Recursos, organização de eventos e Comunicação estão concentradas num mesmo setor, coordenado pela Senhora Carlota de Oliveira Medeiros, que é a pessoa responsável pelos projetos e pelos contatos com os parceiros.

Os recursos são advindos do Poder Público Municipal e de empresas privadas que são tratadas como parceiras nos Programas oferecidos.

Quando questionada de onde viria a maior parte dos recursos destinados a obra, a entrevistada respondeu:

“Olha, eu mensurar isto é difícil, porque eu sou responsável pela comunicação, pelos eventos e pela captação de recursos, eu sou responsável por todo dinheiro do Parque, de captar, e as três coisas são

juntas, porque tudo pra mim é uma coisa só, eu faço um projeto pra captar recursos, o meu projeto de captação de recursos, na contrapartida ele já tem a divulgação que eu vou dar pra esta empresa, a divulgação, ou através de inserir na roupa a logo da empresa, através de eventos de entrega de material, através do evento no dia da formatura, tudo isto envolve a imprensa, eu vou levar ele nos programas de rádio, jornal, Tv, é todo um trabalho em conjunto, eles vão colocar placas nos ambientes”.

Segundo Medeiros (2008), cada Programa desenvolvido tem um parceiro que investe recurso total ou em parte. Porém, uma boa parcela dos recursos que cobrem os Programas oferecidos à comunidade são advindos do Governo Municipal, responsável por 49% destes recursos, como afirma Carlota Medeiros em entrevista:

“O Parque Dom Bosco no momento, 49% dos nossos recursos são do Governo Municipal, porque a maioria das Instituições principalmente de Itajaí, a maioria, porque, se você tem recursos mais do que 50% você não é mais Organização não governamental, esta é a Legislação, só que não funciona bem assim, então tem entidade que só é mantida com 20%. Nós mantemos 49%, os outros 51% nós corremos atrás, então atrás de projetos, atrás de parcerias, este é o nosso papel aqui do nosso setor”.

Atualmente, o Parque Dom Bosco mantém parcerias com diversas empresas através de seus programas, que a organização também denomina de “patrocinadores”, como enfatiza Carlota Medeiros:

“A Universidade qual é a parceria e o que ela faz? Temos parceria com os cursos de medicina, de letras, enfermagem, educação, fonoaudiologia, odontologia. Com o SESC de que forma? Desde quando esta parceria existe? Com ministério Público, com o Juizado, certo? Com a secretaria da educação, com a Secretaria de Assistência social, com a Receita Federal, com a Cargil, com a Perdigão e por aí vai...”

Conforme o Projeto Dom Bosco (2008, pgs.8-13,) seguem alguns parceiros da organização: Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI; Serviço Social do Comércio de Santa Catarina – SESC; Poder Judiciário e Ministério Público do Estado de Santa Catarina; Juizado da Família, Órfãos, Infância e Juventude, Secretaria da Criança e do Adolescente e Fundo Municipal de Atendimento a Criança e ao Adolescente; Secretaria Municipal de Educação; Secretaria de Assistência Social; Receita Federal; Perdigão AgroIndustrial S/A; Projeto: “Tênis vai ao bairro – Saque esta ideia”; Posto Presidente; Centro de Formação de condutores de Itajaí; Ministério do Esporte, da Educação e do Desenvolvimento Social, Conferência das Inspetorias dos Salesianos de Dom Bosco no Brasil (Cisbrasil) ; Prefeitura de Itajaí/Secretaria Municipal de Educação; Rotay Club de Itajaí Porta do

Vale, Fundação Rotária “Children’s Opportunity Grant”.; Diretório Central dos Estudantes (DCE); TV Brasil Esperança/Rádio 106 FM; Jornal Diário do Litoral; Jornal Diário da Cidade; Jornal Família Paroquial; TV e Rádio Univali; TV Itajaí e Revista Sopa de Siri.

Para Carlota é difícil separar a captação de recursos das ações de Marketing. Esta afirmação fica clara quando questionada sobre qual a parcela de responsabilidade do Marketing na captação de recursos para a organização.

“É uma ligação. Não tem como separar, não existe a separação da captação de recursos do marketing, porque o parceiro quer ser visto, ele quer saber que ele é seu parceiro, ele quer ver resultado. Se ele aplica no coral, ele quer ver o coral cantando, na mídia, nos eventos, isto em qualquer outro projeto, então, em todos os nossos projetos, seja ele através de projetos que envolva recursos financeiros ou apenas uma parceria que é troca de serviços, todos, a assessoria de imprensa está presente, no marketing. Tanto é que nós temos um plano de comunicação e marketing”.

4.1.2 Associação Passos de Integração

A organização Associação Passos de Integração, denominada neste estudo de organização 2, teve sua fundação em 08 de Junho de 2001 na cidade de Itajaí, Santa Catarina. É classificada por sua atuação como ONG, tendo como sua principal atividade a defesa e garantia dos direitos da criança e do adolescente. Neste tópico apresenta-se as características desta organização, seu histórico e seus programas.

4.1.2.1 Histórico

Classificada como ONG (Organização Não Governamental), a Associação Passos de Integração é sem fins lucrativos, fundada em 8 de Junho de 2001 na cidade de Itajaí - SC, com filial na cidade de Balneário Camboriú - SC.

Conforme o site da organização, sua diretoria é composta por empresários, profissionais liberais, servidores públicos e voluntários que, aceitando o convite da Juíza de Direito Sônia Maria Mazzetto Moroso, mentora e madrinha da entidade, abraçaram a causa pela Garantia dos Direitos das Crianças e Adolescentes, previstos no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e que entregaram efetivo

apoio na coordenação, gerenciamento e gestão dos recursos financeiros alocados aos programas criados e executados pela entidade.

A entidade está presente na composição do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Itajaí - Comdica; no Fórum Regional dos Direitos da Criança e do Adolescente e Políticas Públicas da Região dos Municípios da Foz do Rio Itajaí; do Fórum Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - Itajaí (SC); e no Conselho Municipal de Assistência Social.

A iniciativa de fundar uma entidade de apoio e proteção pela garantia da criança e do adolescente foi da Dra. Sônia Maria Mazzetto Moroso, Juíza de Direito, titular da Vara da Família, Órfãos, Infância e Juventude da Comarca de Balneário Camboriú que, reunida com amigos, começou a discutir os rumos das crianças envolvidas em situação de risco, como relata a coordenadora da Associação, Sra Valdirene Mazzetto, irmã da referida Juíza, em entrevista concedida a esta pesquisadora:

“Eu estou aqui desde a fundação. Na realidade é assim... a minha irmã é Juíza de direito, e houve uma época uma cobrança da sociedade, de amigos que falavam assim: porque que criança abrigada tem que ter cara de abandonada? Porque que criança abrigada tem que ser careca? Porque que criança abrigada não pode freqüentar uma escola particular? Sendo que esta criança que está abrigada, ela está sob medida de proteção. Ela não é uma criança de rua, não é ético, não pode ter este olhar para uma criança, é um ser em desenvolvimento, onde o direito delas foi violado. Muitas vezes espancada pelos pais, vítima de violência sexual pelos próprios familiares ou genitores, Não é...? então tem uma série de motivos para estas crianças serem bem acolhidas e isto havia muitas reclamações assim pela maneira como estas crianças eram tratadas no abrigo aqui em Itajaí, então houve uma cobrança da sociedade de amigos, mais chegados para esta minha irmã que é juíza de direito que nesta época trabalhava, não trabalhava diretamente na vara de infância, masdiziam poxa a gente vê isto não dá pra fazer nada, não dá pra fazer nada, então um dia a Sônia, a juíza ela disse então vamos reunir um pessoal em casa e vamos fazer alguma coisa e parar de reclamar, vamos parar. Ela ofereceu um almoço, a gente fez um almoço, me lembro bem que foi Maio....finalzinho de Maio....assim, a gente fez um almoço....a gente fez um churrasco e vamos conversar, então vamos fazer”.

Conforme relata Valdirene, a discussão do grupo envolvia o tratamento atual que as crianças recebiam nos abrigos existentes e concordavam entre si que poderia ser melhor, até pelo fato da cidade de Itajaí relativamente pequena, pois todos sabiam o que acontecia e que estas crianças não eram vistas como deveriam ser, lembra a coordenadora:

“ O abrigo tem que ser assim...assim...assim...dentro do Estatuto da criança e do adolescente, porque nesta época não existia isto, até 2001, como eu te falei Itajai é uma cidade provinciana, é uma cidade pequena, então todo mundo sabe quem administra, todo mundo sabe como é que é, é aberta todas as portas, só que as crianças não tinham, não eram vistas como deveria ser, como crianças em desenvolvimento”.

Então foi pela iniciativa de um grupo de amigos que surgiu a Associação Passos de Integração, recorda Valdirene:

“E se trabalhava muito na questão dos orfanatos, muita criança no abrigo, tinha 100, tinha 50, era massificado o tratamento. Então vamos fazer alguma coisa? Vamos. A gente convidou os amigos, montamos uma Associação que foi fundada no dia 08 de Maio, eu fui a primeira funcionária”

A organização atua na cidade de Balneário Comburui, Itajai e região, onde existe a filial e toda a região da AMFRI (Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajai).

4.1.2.2 Estrutura, Missão e Visão

Atuando na defesa e garantia dos direitos da criança e do adolescente, a Associação Passos de Integração mantém uma estrutura administrativa na Rua Getúlio Vargas, n 52 – Vila Operária em Itajai – SC e o Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso, localizado na Rua Antonio de Souza Cunha, 407, Bairro Carvalho – Loteamento Jardim Itamirim, também na cidade de Itajai, além da filial que é mantida em Balneário Camboriú junto a casa da cidadania e Vara da Infância e Juventude, cujo endereço é: R: 1.500 esquina com 4 avenida, S/N.

No Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso são 07 funcionários (entre equipe operacional e técnica). No PAC - Programa Acolher e Cuidar - são 04 técnicas, no PFA - Programa Família Acolhedora - são 05 técnicas (1 licença maternidade), no são PASF - Passos para o Futuro (Filial) - são 08 técnicos, possuindo o setor administrativo com um funcionário na coordenação geral, um assistente administrativo e um auxiliar administrativo, somando um total de 27 funcionários.

A Associação, além do grupo de colaboradores, mantém um grupo de voluntários que auxiliam no desenvolvimento dos programas da organização, como relata Valdirene:

“Sim, nós temos, temos uma diretoria composta pela diretoria executiva, conselho fiscal e coordenação de voluntariado. Né, então todos da diretoria, os cinco membros que compõem a diretoria executiva, os seis do conselho fiscal e mais a diretoria de voluntários e mais nesta equipe, a coordenadora de voluntariado, ela tem uma outra equipe, que ela chama quando precisa, onde nós temos um cadastro de umas vinte e cinco voluntárias. Que trabalham como voluntários”.

A organização trabalha com uma capacidade de atendimento limite, que segundo a coordenadora, em caso de excesso de crianças a serem atendidas, há a necessidade de solicitar auxílio financeiro para aumentar o número de colaboradores.

“Por exemplo, cada programa tem o seu limite, então o Recanto Infantil atende 10 crianças de cada vez, é rotativo, desabrigou uma criança pode ver que já tem uma na fila. Sempre assim. O Acolher e Cuidar agora está tratando com 50 famílias, isto é uma demanda de umas 160 pessoas. O Família Acolhedora a gente está, a perspectiva é de até 25 crianças e adolescentes inseridos em famílias, até 25. É por isto que eu digo, cada caso é um caso, já um caso mais complicado vai acabar tomando mais tempo de uma outra criança que poderia ser atendida. E o PASF em Balneário hoje ele..., a proposta dele foi de atender 70, hoje ele está com 85 e nós pedimos ampliação para chegar em 100 e encerrar em 100, senão você....família não é? Senão você não consegue fazer um trabalho de qualidade e não consegue profissional também, acaba ficando apertado”.

Com o objetivo de prestar atendimento à criança vítima de violência sexual, de abandono, maus tratos, que teve seus direitos violados, bem como ao adolescente, egressos de abrigos além dos seus familiares, a Associação mantém uma missão que norteia suas atividades intitulada "A Serviço da Valorização da Vida".

4.1.2.3 Diversos públicos

Localizada em Itajaí, a Associação tem como foco de seu atendimento a própria cidade, região da AMFRI e Balneário Camboriú, onde existe a filial.

As atividades exercidas pela Associação através de seus programas são totalmente focadas para crianças e adolescentes em situação de abrigamento com seus direitos violados, bem como os egressos de abrigos, trabalhando, deste modo, na defesa, garantia, proteção com e prevenção junto ao Conselho Tutelar, incluindo a apoio às famílias com Programas específicos.

Além do público beneficiado, a organização também busca atrair parceiros para que possa providenciar recursos, a fim proporcionar a manutenção de seus gastos, conforme descreve a coordenadora. São os parceiros Amigos das crianças.

“São amigos da criança. Meu público na verdade, são os amigos, dos amigos, dos amigos. Os amigos da diretoria, porque nós estamos na quarta gestão da Passos, entramos na quarta diretoria, então todos que passaram ainda de uma forma ou de outra contribuem ou seja, nos eventos, ou continuam contribuindo, então a gente faz esta...assim olha por exemplo, a gente faz o almoço das personalidades, o almoço das personalidades é um evento que atrai mais políticos porque as personalidades são políticas, você nós estamos trazendo Edeli Salvati, Jandir Belini que é nosso prefeito, Dalton que é vereador em Camboriú, como a gente tem a filial lá, nós vamos trazer o Eduardo Sheren que é Deputado Estadual e atual Secretário da Saúde e nós vamos trazer o Provezi que é reitor da Univali, entendeu? E o Dr Marco Aurélio que é desembargador da China, entendeu?”

Cada Programa atende um público específico de beneficiados ou em conjunto como o Programa Acolher e Cuidar, conforme o Relatório Anual da organização (2008), cujo público atendido constituiu-se basicamente de crianças e adolescentes retirados do convívio com os pais ou responsáveis, em decorrência da suspeita ou constatação de violações de direitos, dentre os quais a violência física, psicológica, sexual, negligência, abandono e exploração do trabalho infantil.

A capacidade de atendimento é de 10 crianças/mês (do sexo feminino e masculino), de 0 a 12 anos de idade incompletos, havendo reserva técnica para mais cinco vagas em casos de grupos de irmãos. Nos casos de grupo de irmãos, a faixa etária estabelecida poderá ultrapassar os limites. O projeto prevê para o ano de 2009, a manutenção dos atendimentos, com ênfase ao acolhimento familiar, através do cadastro de famílias substitutas. Neste sentido, além das crianças abrigadas e das suas respectivas famílias, o atendimento dar-se-á também às famílias substitutas extensas e da comunidade. (RELATÓRIO ANUAL, 2008, p. 4)

Quanto ao público do Programa Família Acolhedora, conforme o relatório anual (2008), estes são em sua maioria também crianças e adolescentes que encontram-se atualmente em abrigo institucional, sendo encaminhados ao programa por se encontrarem sem proposta de retorno breve à família de origem ou adoção.

O Recanto Infantil Valdir Moroso trabalha visando o público de crianças entre 0 e 12 anos de idade (extensivo a adolescente quando em grupo de irmãos), que foram submetidos a violação grave de direitos e necessitam de afastamento de seus lares como medida de proteção.

Já o PASF – Programa de Apoio Sócio Familiar - tem o atendimento voltado para as famílias dos adolescentes e crianças em situação de conflito familiar com objetivo de reconciliação.

4.1.2.4 Programas

A Associação mantém três Programas desenvolvidos em prol das crianças e adolescentes de Itajaí e região. Estes Programas foram desenvolvidos de acordo com a necessidade, ao passo que o primeiro deles, como afirma Valdirene foi o Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso, em homenagem a um irmão (já falecido) da Juíza, mentora e madrinha da Associação.

“O nosso primeiro programa foi o Abrigamento, foi o Programa de abrigamento “Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso”, Marcos Valdir Moroso que é nosso irmão já falecido, tem a foto ali (mostra uma foto na parede), que foi uma homenagem á madrinha da Associação, que continua sendo, que é a Sônia, que é minha irmã. Então nisto a gente montou uma diretoria, fizemos este trabalho. Isto em 2001. Em meados de 2004 a gente sentiu uma outra necessidade, a necessidade de acompanhar, porque? Porque as crianças eram abrigadas, ficavam conosco, a primeira missão, é inclusive por legislação, a evolução desta criança, é buscar resgatar esta família novamente, a família biológica, senão a consanguínea, tio, tia avó e tal, ou então a família substituta. E o que acontecia? A gente fazia todo este trabalho, uma equipe técnica, assistente social, psicóloga, pedagoga, todo um envolvimento, e depois? O que acontecia com esta criança, a gente não sabia mais da vida dela, então a gente sentia a necessidade de um outro programa que é o Acolher e Cuidar que existe desde de 2004 também. Inclusive este programa foi agora beneficiado, foi um dos programas beneficiados pelo Projeto Criança Esperança da Rede Globo, que vai ter uma ajuda este ano. Então ele acompanha sistematicamente estas crianças que retornaram, entendeu? Não só do Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso que é também da Associação, mas sim dos quatro abrigos do Município de Itajaí. Então elas acompanham sistematicamente isto”.

Conforme a coordenadora da Associação, os encaminhamentos aos Programas acontecem sempre a partir de uma chamada do Conselho Tutelar. Estes Programas são desenvolvidos exclusivamente visando a criança/adolescente e suas famílias. Conforme relata a coordenadora, “A gente lida com vidas...toda criança que a gente atende tem processo, é um número de processo lá do Poder Judiciário, da Vara da Infância”.

“É uma mãe, é um pai, tem que ser muito cuidadoso, é um trabalho que demanda um pouquinho mais de tempo também, não é uma coisa muito rápida. Mesmo porque a família que implica nela, a gente consegue reestruturar, por exemplo nós já tivemos casos em que as crianças foram abrigadas, motivo em que o pai perdeu o emprego, então ficou muito

vulnerável, acabou bebendo e batendo na mãe, então as crianças são apresentadas, então você vai lá busca aquele pai, você busca emprego para ele de novo.(Valdirene)”.

Desta forma, a organização analisa “caso a caso” para concluir que tipo de encaminhamento pode dar aquela criança em questão. Todas as ações são devidas ao judiciário, após um parecer da equipe técnica que presta o atendimento, e em seguida encaminhada a um dos Programas.

- Programa Recanto Infantil Casa/Lar Marcos Valdir Moroso

O Programa, implantado em Agosto de 2001, consiste na manutenção de uma Casa/Lar para abrigamento de crianças entre 0 e 12 anos de idade, sendo o primeiro programa implantado pela Associação Passos de Integração, como afirma a coordenadora Valdirene:

“É então, a gente tem o Abrigamento que é a medida de proteção, pertinho daqui, a gente faz o Abrigamento, é uma casa, a gente mantém uma casa lá onde existem profissionais, a mãe social com sua equipe operacional, com auxiliar, esta coisa toda, a gente atende no máximo até 10 crianças, onde tem uma equipe técnica também voltada para fazer o atendimento e a reintegração familiar desta criança abrigada. É composta de psicólogas, assistente social, pedagoga e uma advogada”.

O objetivo da Casa/Lar que tem como atividade principal fornecer amparo social com moradia, conforme o site da Associação, é “Fornecer abrigo provisório às crianças em situação irregular ou de risco, como medida de proteção expressa no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) - Art. 101, parágrafo VII e Parágrafo Único”.

(Os atendimentos, desde sua efetiva implantação em Setembro de 2001, foram de 144 abrigamentos, dados computados até Janeiro de 2009, conforme informação exposta no relatório) dados quantitativos da entidade, ilustrados no quadro abaixo:

| Atendidos/período | Qtidade |
|--|----------------|
| Número de crianças e adolescentes abrigados de setembro de 2001 a janeiro/2009 | 144 |
| Número de crianças abrigadas em 2008 | 21 |
| Número de crianças remanescentes de 2008 para 2009 | 08 |
| Número de crianças abrigadas em Janeiro de 2009 | 01 |
| Número de crianças abrigadas ao final de janeiro de 2009 | 09 |

Quadro 15: Quantidade de atendidos por período

Fonte: relatório de dados quantitativos (2009, p. 1)

- Programa Acolher e Cuidar

Trata-se de um Programa que, segundo o site da organização, visa a orientação, apoio e acompanhamento de crianças e adolescentes egressos de abrigos do município de Itajaí – SC. Este programa foi implantado em Março de 2004, através de uma parceria com o Ministério Público e o Poder Judiciário da Comarca de Itajaí, este último responsável pela disponibilização de um espaço no Fórum de Justiça desta comarca para realização dos trabalhos de atendimento psicológico, de assistência social e de secretaria, além de atividades lúdicas.

Trabalha-se com a Promoção Humana e Social, além da prevenção, como relata a coordenadora Valdirene:

“E nisto também a gente tem o Acolher e Cuidar que é o segundo programa e esta mesma advogada atende nossos três programas de Itajaí, advogadas, assistentes social, psicóloga, pedagoga que faz o acompanhamento de egressos e com os familiares, inclusive do ano passado pra cá o Acolher e Cuidar está trabalhando com a prevenção. Então o Conselho Tutelar tem o risco eminente de abrigamento de alguma criança ou adolescente, o Acolher e Cuidar acompanha como medida preventiva de apoio sócio familiar, então vai “in loco”, trabalha com esta família, faz o atendimento psicoterapêutico”.

Para a organização, os objetivos são garantir às crianças e aos adolescentes egressos dos abrigos do município de Itajaí atendimento, apoio e acompanhamento periódico e sistemático, proporcionando à família orientação quanto aos cuidados com os filhos, com ênfase aos cuidados relativos à higiene, saúde e educação, bem como facilitar o encaminhamento para os Programas da Rede de Atendimento Municipal, ao assegurar o acesso a uma melhor qualidade de vida familiar. Este Programa possui o apoio do Criança Esperança da Rede Globo de Televisão.

Conforme o site da organização, as principais atividades da organização são:

- a) o acompanhamento do processo de desabrigamento das crianças e adolescentes de forma articulada entre a equipe técnica dos abrigos, o Ministério Público e o Poder judiciário;
- b) o atendimento às famílias encaminhadas pelo Poder Judiciário através dos processos de verificação da situação das crianças de acordo com suas necessidades específicas;
- c) encaminhamento ao Poder Judiciário de relatório sobre os atendimentos;
- d) favorecimento de espaço escuta, diálogo, reflexão, informação e orientação aos atendidos de forma permanente e sistemática, de maneira que desperte a valorização do ato de acolher e cuidar, além do exercício do poder

familiar, bem como sua importância na vida das crianças, tanto de forma social, quanto econômica e política, levando em consideração as questões afetivas, emocionais, psicológicas, intelectuais e físicas; e) a promoção dos vínculos entre o atendido e sua família (de origem ou guardião); f) o desenvolvimento de um trabalho social integrado em conformidade com outros serviços e instituições existentes na comunidade, objetivando facilitar, complementar e fortalecer o acesso aos serviços oferecidos pelos Programas da Rede Municipal de atendimento.

Conforme o Relatório Anual (2008), foram atendidas 86 famílias, 112 adultos, 76 crianças diretamente, 56 indiretamente, 28 adultos diretamente e 19 adultos indiretamente, dados mostrados no quadro abaixo:

| Famílias Atendidas pelo Programa Acolher e Cuidar durante o ano de 2008 | | | | | | |
|---|-----------|------------|-----------|-----------|--------------|-----------|
| Mês | Famílias | Adulto | Criança | | Adolescentes | |
| | | | Direto | Indireto | Direto | Indireto |
| Janeiro | 50 | | 58 | 28 | 18 | 17 |
| Fevereiro | 52 | | 60 | 31 | 21 | 17 |
| Março | 53 | | 63 | 33 | 21 | 17 |
| Abril | 50 | | 61 | 31 | 21 | 13 |
| Maió | 42 | | 55 | 25 | 18 | 15 |
| Junho | 42 | | 53 | 28 | 18 | 15 |
| Julho | 42 | | 53 | 28 | 18 | 15 |
| Agosto | 43 | 90 | 52 | 30 | 20 | 16 |
| Setembro | 42 | 90 | 52 | 30 | 19 | 16 |
| Outubro | 44 | 90 | 52 | 33 | 19 | 16 |
| Novembro | 44 | 92 | 53 | 37 | 19 | 16 |
| Dezembro | 43 | 88 | 52 | 37 | 19 | 15 |
| TOTAL | 86 | 112 | 76 | 56 | 28 | 19 |

Quadro 16: Famílias Atendidas pelo Programa Acolher e Cuidar no de 2008.

Fonte: Relatório anual (2008, p. 8-9)

- Programa Família Acolhedora

Conforme o Relatório Anual (2008), o Programa visa oferecer sempre que possível, uma alternativa de proteção às crianças e adolescentes que tiveram seus direitos violados e encontram-se separadas de suas famílias de origem, buscando abreviar o período de institucionalização e promover o direito a convivência familiar e comunitária junto a uma família acolhedora.

As famílias acolhedoras que participam do projeto, integram um cadastro junto ao programa, depois de previamente avaliadas por uma equipe interdisciplinar das áreas do serviço social, psicologia e pedagogia. O programa visa sempre respeitar, como preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente a possibilidade de retorno à família de origem, a possibilidade de reingresso em família acolhedora extensa consanguínea e por último, a acolhida em famílias acolhedoras da comunidade. (RELATÓRIO ANUAL, 2008, p. 2).

Apoiado pelo Poder Judiciário e pelo Ministério Público, o acolhimento familiar só é permitido através de autorização judicial, tendo todo seu desenvolvimento registrado em relatórios e pareceres psicossociais enviados a estes órgãos. De acordo com o Relatório Anual (2008), este acolhimento é uma alternativa menos traumática quando a única saída é separar os filhos dos pais, buscando a proteção da criança. O acolhimento, previsto no CONANDA (Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa da Criança e do Adolescente à Convivência Familiar e Comunitária), é provisório no que concerne a inserção em famílias denominadas “acolhedoras”, possibilitando um atendimento individualizado e mais humano, fazendo com que o abandono e os maus-tratos a que estas crianças foram submetidas possam ser minimizados.

O projeto tem como objetivo oferecer uma alternativa de proteção à infância e adolescência, diferente do acolhimento institucional, desenvolvendo junto às instituições de abrigo do município de Itajaí, ações técnicas e políticas garantindo às crianças e aos adolescentes, desprovidos de proteção integral, quando afastadas de suas famílias de origem – o direito à convivência familiar e comunitária, utilizando como recursos, o acolhimento familiar, promovendo e garantindo os seus direitos fundamentais, viabilizando paralelamente, o exercício da cidadania de seus grupos familiares.(RELATÓRIO ANUAL, 2008, p. 3).

Neste Programa cada caso é avaliado separadamente, contando com uma equipe técnica e operacional que mantêm profissionais trabalhando diretamente com o público envolvido, formado por crianças, adolescentes, bem como suas famílias de origem e famílias acolhedoras.

Durante o ano de 2008 este Programa recebeu encaminhamento de 29 abrigados entre Crianças e Adolescentes e teve o total de 19 famílias atendidas, como mostra o quadro a seguir:

| ITEM | NECESSÁRIO |
|---|------------|
| Abrigados e encaminhados ao programa | 29 |
| Atendidos | 19 |
| TOTAL | 48 |
| Destino | Qtde |
| Ainda não inseridos | 24 |
| Família de origem | 00 |
| Família Acolhedora Extensa (tios, avós) | 01 |
| Família Acolhedora da Comunidade | 04 |
| Inserção devolvida | 00 |

Quadro 17 – Relação de abrigados encaminhados ao programa.
Fonte: Relatório anual (2008, p. 5-7)

- Programa de Orientação e Apoio Sociofamiliar - PASF

Este Programa, conforme descrito no site da organização, objetiva não apenas somar, mas também reforçar as ações dos programas já implantados no município de Balneário Camboriú (SC), como por exemplo o Família Acolhedora, que já atua dando o apoio sociofamiliar e para assegurar ainda mais que os direitos das crianças e dos adolescentes não sejam violados, fortalecendo assim uma política sustentada nos direitos humanos.

Desta forma, o objetivo maior do programa é, prestar atendimento à criança e/ou ao adolescente em seu contexto familiar sob ameaça ou violação de direitos, visando a garantia dos seus direitos fundamentais e o fortalecimento dos vínculos familiares. Isto, especificamente por meio de atendimentos individuais, visitas domiciliares, atendimento interdisciplinar, atendimento aos casais e famílias em conflito, reuniões em grupos/encontros terapêuticos, geração de rendas, assistência jurídica, orientação e apoio familiar, entre outros, para a defesa dos direitos de cidadania. Esta nova possibilidade de fortalecer a “instituição família” procurará buscar o estabelecimento de um plano de trabalho participativo, que valorize a própria família, na busca de soluções para seus conflitos, sempre contando com o apoio técnico, até que se possa novamente alçar vôos, rumo a uma vida mais estruturada e de qualidade. (www.passosdeintegração.org.br, 2009)

Conforme a coordenadora da organização, este Programa foi implantado em Itajaí no mês de Junho de 2008, a exemplo do que já existia em Balneário Camboriú, chamado de Família Acolhedora na época e depois como “Acolhimento Familiar”, pois, ao invés de manter só a Casa/Lar que acomoda o abrigo, a organização também vai em busca de uma família da comunidade que possa abrigar esta criança. Desta forma, atendendo ao chamado do Conselho Tutelar, a organização consegue abrigar a criança com o acompanhamento da equipe técnica que faz o

tratamento psicológico, com vaga em escola, e todo o tratamento terapêutico, sendo o único deste porte em Balneário Camboriú, como relata Valdirene:

“E hoje ele se transformou em que é PASF , o Programa de Apoio Sócio Familiar , também é um Programa junto com a Família acolhedora. É um programa grande que a gente tem um único em Balneário Camboriú nesta modalidade, não tem o abrigo mas tem o família acolhedora dentro do PASF que atende a demanda também, não só do Conselho Tutelar, do Conselho Tutelar da Secretaria da Saúde, atende a demanda da rede. Geralmente com risco eminente de abrigo e desestrutura familiar”.

Este Programa volta sua atenção principalmente para atender a demanda do Poder Judiciário, do Ministério Público, do Conselho Tutelar e da Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento do Município de Balneário Camboriú e Itajai, em face do surgimento cada vez mais frequente nestes setores de conflitos familiares e para atuar tanto no atendimento e orientação destes como no trabalho preventivo de conflitos.

Voltado para a Promoção Humana e Social, o PASF atua com diversas atividades, dentre elas: a) atendimentos e acompanhamentos psicossociais as crianças, adolescentes e famílias e mediação de conflitos; b) visitas domiciliares periódicas as famílias; c) formação de grupo de atendimento e prevenção às famílias junto a comunidade. Os números que demonstram a quantidade de indivíduos atendidos durante o ano de 2008 é demonstrado no quadro abaixo:

| | Abril | Mai | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Famílias atendidas | 49 | 73 | 75 | 91 | 95 | 78 | 83 | 78 | 97 |
| Crianças | 80 | 87 | 83 | 94 | 116 | 123 | 128 | 119 | 167 |
| Adolescentes | 50 | 59 | 54 | 60 | 57 | 69 | 71 | 62 | 82 |
| Crianças e Adolescentes | 130 | 146 | 137 | 154 | 173 | 192 | 199 | 181 | 249 |
| Adultos | 125 | 141 | 148 | 175 | 191 | 186 | 189 | 174 | 217 |
| População total em atendimento | 255 Pessoas | 287 Pessoas | 285 Pessoas | 329 Pessoas | 364 Pessoas | 378 Pessoas | 388 Pessoas | 355 Pessoas | 466 Pessoas |

Quadro 18: Pessoas atendidas por mês em 2008.

Fonte: Relatório Anual

4.1.2.5 Controle de qualidade

Os Programas oferecidos pela organização são Programas Sociais cujo objetivo é amenizar a situação em que vivem algumas crianças atendidas. Porém,

para que haja uma satisfação e um alcance destes objetivos, faz-se necessário um atendimento com equipe qualificada e preparada, para que se realize o atendimento da melhor forma possível. É dentro deste contexto que a coordenadora da Passos de Integração relata a busca constante de aperfeiçoamento de sua equipe técnica.

“É na realidade, eles são Programas Sociais. Então quem define o atendimento e como vai ser é a própria Instituição. O que acontece? Nós temos o estatuto onde ele define que tipo de atendimento a gente vai fazer. E quem aprova todos os projetos, os Programas pra trabalhar com crianças e adolescentes é o Conselho Municipal da Criança e do Adolescente, tanto de Itajaí quanto de Balneário, então eles tem uma normativa que a gente tem que seguir.. Então assim, pra você ser considerado um Programa de abrigo, qual é o mínimo de coisas que você tem que ter, aqui no Recanto Infantil? Uma casa Lar onde oferece as condições de higiene, de estrutura pedagógica, operacional, tem que ter um X de atendimento de crianças, também não posso superlotar a casa. Qual é obrigação que nós temos ali dentro, ali na reintegração familiar que é o trabalho da equipe técnica. A equipe operacional ela tem que cuidar desta criança como se fosse seu filho, então ela tem que levar pra escola, levar pra aula de natação, levar para o contra turno, trazer para o atendimento psicológico, fazer este tipo de serviço que é fiscalizado pelo Conselho Tutelar e pelo Conselho de Direito. Existe uma normativa macro, por exemplo aqui em Itajaí nós temos quatro abrigos, um deles é o Recanto Infantil, então o nosso sistema de trabalho é diferente dos outros três, cada um assim...eu penso assim...quando você monta uma ONG, quando assim...ela é com ideais, é uma questão de ideologia, porque você acredita no que você faz. Então a Passos ela tem isto, ela tem sempre assim...ela tem profissionais se possível da melhor qualidade, muita formação, não só graduação, mas sim pós, mestrado, tem uma psicóloga nossa que está entrando no mestrado também. Então assim, ter este nível elevado, muita formação continuada, nós temos supervisão técnica mensal pra discussão de casos”.

Quando questionada quanto a operacionalização deste controle de qualidade, a respeito das crianças atendidas, a coordenadora deixa claro a diferença de cada caso, enfatizando que cada uma é tratada dentro de seu contexto histórico, levando em consideração toda a sua história de vida:

“Existe sim, da própria Instituição, avaliação de casos, nós temos por exemplo, reuniões semanais, porque a gente não dá conta de em uma reunião semanal você discutir todos os casos, então os encaminhamentos que são dados sempre em equipe, eu sou coordenadora geral, e cada programa tem uma coordenação técnica, e desta coordenação técnica sempre com advogado, onde faz a avaliação e os encaminhamentos dos casos, e na outra semana a gente avalia de novo e assim....vai, sempre avaliando, porque sempre é...assim....criança é tudo igual no conceito genérico não é igual, cada um tem seu histórico, cada um tem seu problema. A casa é feita para crianças que teve seus direitos violados, só que cada direito deste é diferente um do outro, por exemplo, o tratamento da criança que sofreu violência sexual do genitor é diferente de um órfão que está lá dentro, é diferente de uma criança que teve maus tratos só psicológicos, então os encaminhamentos não são únicos, então tem que conversar, por isto é feito todo este encaminhamento, a equipe operacional

a gente exige o mínimo de segundo grau, eles tem formação contínua dentro da própria equipe nossa, técnica, onde esta equipe técnica tem a resposta da supervisão técnica. A gente busca fora uma equipe psicanalítica”.

A Associação não trabalha com nenhum tipo de pesquisa para melhorar a qualidade dos serviços prestados, mesmo porque, como relata Valdirene, existe o acompanhamento que dá um retorno de como a criança está depois de ser atendida, e o resultado é visto pela própria entidade no decorrer do atendimento. “Eu tenho um índice, uma das nossas adolescentes agora que está no primeiro emprego, no mercado de trabalho, passou no vestibular, está fazendo faculdade, então.. Pô a gente conseguiu fazer alguma coisa, só que eu também tenho outro caso de prostituição que a gente não conseguiu salvar”.

4.1.2.6 Captação de Recursos

A captação de Recursos, a exemplo de outras organizações, é fator preponderante em razão da necessidade destes para a subsistência da organização. Na Passos de Integração as ações de captação de recursos ainda são poucas. A coordenadora Valdirene considera que as ações para este fim estão crescendo à medida que a organização cresce também, já que a mesma possui apenas oito anos de existência.

É na coordenação que se concentra a busca pelos recursos que mantêm a organização que, além das ações, possui as parcerias com as empresas, doações de voluntários e do Município de Itajaí, como relata a coordenadora Valdirene:

“Nós temos um convênio assim, desde o início, nós temos um convênio com a Prefeitura Municipal de Itajaí, dos três programas, através do Fundo da Infância, que através do Conselho de Direito é aprovado então vem de Recursos próprios da Prefeitura. Este valor, tá? Para o Recanto Infantil, ele não dá conta, não dá conta de suprir 100% das necessidades, porque a gente paga aluguel, como eu te falei, moram, então é a comida, é aluguel, é luz, telefone, água, folha de funcionários, é roupa, uniforme, material escolar, tudo, é tudo, então são dez, você tem um filho você faz as contas, uma criança hoje no abrigo custa em média R\$ 1.800,00 por mês, contando com a equipe, claro, não é? Com operacional, tudo. R\$ 1.800,00 mês cada criança, então daria R\$ 18.000,00 mês. Entendeu? Então sempre tem um déficit”.

A organização trabalha também em parceria com outras organizações sem fins lucrativos como Apae, Avisa entre outras, com objetivos de captar recursos.

Esta parceria com outras organizações dá visibilidade e abre caminhos para futuros eventos.

Em Setembro a gente está querendo fazer um evento grande junto com a APAE inclusive, e a AVISA que são outras duas entidades, justamente por serem grandes, um Show beneficente com o cantor Daniel, estou pensando Daniel ou um futebol, mas eu prefiro o Daniel. (Valdirene) .

Da mesma forma, existem as parcerias que não significam recursos financeiros, mas que contribuem com mão de obra (profissionais voluntários), produtos (alimentação) e doações em serviços (bolsas de estudo). Dentre elas a Unimed, a Univali e pessoas físicas com doações de cestas básicas que são repassadas para os quatro programas.

Além destes recursos há também a contribuição financeira que é repassada pela Prefeitura. Conforme a coordenadora em entrevista, os recursos advindos da Prefeitura conseguem suprir uma boa parte dos custos da organização. {...} Recanto Infantil 60%, aí depende o Programa, por exemplo o Família Acolhedora eu consigo, com os recursos da Família Acolhedora a gente consegue suprir 95%, o Acolher e Cuidar uns 85% {...} (VALDIRENE, 2009).

“Nesta contrapartida também entram os voluntários. Então por exemplo assim eu tenho crianças que por mais que eu tenha uma equipe ótima, maravilhosa de psicólogas, às vezes eu tenho que atender o pessoal da casa, nisto eu preciso de uma voluntária, onde ela não me cobre, dentista por exemplo, dentista eu tenho voluntários. Então assim, isto tudo se você for somar. Quanto você pagaria? Porque as crianças entram , agora mesmo, a gente recebeu a semana passada um menino de quatro anos que ele tem cárie em todos os dentes da boca, ele tem feridas no corpo. Entendeu, então assim, tudo misto você vai tratando, você encontra voluntários, dentista que se propõe a fazer o tratamento e que também eu não posso contar com um voluntário que diz que vai fazer uma coisa, uma só e depois não aparece. Nós temos duas bolsas disponíveis para o Recanto Infantil local que é no Colégio de Aplicação da Univali que também tem uma criança que está ocupando esta bolsa do Família Acolhedora e outra do Recanto Infantil, até o ensino médio eu tenho esta bolsa. Outros convênios, pro exemplo a FEMEP que a empresa da nossa Presidente eu tenho R\$ 200,00 mês de Farmácia onde ela paga. O Supermercados Mini Preço tem um salário mínimo em compras por mês. Então a gente tem estas parcerias assim...estas são fixas, e tem as eventuais que onde a gente vai captar por eventos, é doação direta mesmo é chegar para o empresário e através do Fundo da Infância com desconto de imposto de renda que Itajai tem uma resolução do próprio CONDICA do Conselho de Direito onde você pode, além de você destinar que é o artigo 260 do ECA que você pode deduzir do Imposto. Aqui em Itajai tem uma resolução que é uma doação casada além de você depositar no fundo, você diz pra quem você quer que vá este dinheiro, então você vê a aplicação. Então nós temos alguns parceiros neste sentido, que a gente pede que é para onde a gente tem estes custos”.

Além dos parceiros citados, a organização por trabalhar com crianças e adolescentes, tem o total apoio de órgãos públicos que investem recursos nos Programas sociais. O quadro a seguir demonstra os recursos financeiros recebidos em 2008, inclusive por eventos realizados pela própria entidade.

| FONTES DE RECURSOS | ACOLHER E CUIDAR | RECANTO INFANTIL | ACOLHIMENTO FAMILIAR/ PASF |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Prefeitura Municipal de Itajaí | 161.500,00 | 161.500,00 | Não fornecido |
| Receita Federal (Bazar) | 30.000,00 | 30.000,00 | Não fornecido |
| Eventos promovidos pela entidade | 13.558,66 | 13.558,66 | Não fornecido |
| Governo do Estado de SC | 11.667,32 | 11.667,32 | Não fornecido |
| Fórum de Justiça/ V. crime. | 4.500,00 | 4.500,00 | Não fornecido |

Quadro 19: Relação entre as fontes de recursos e os programas.

Fonte: Adaptado do Relatório Anual (2008)

Cada Programa é detentor de uma parcela destes recursos, haja vista que cada um depende de um investimento maior para desenvolver suas atividades.

4.2 O COMPOSTO DE MARKETING DOS CASOS ESTUDADOS

Esta etapa do estudo objetiva descrever a utilização das ferramentas do Mix de Marketing pelas organizações estudadas, informando distintivamente cada ferramenta.

4.2.1 Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação Parque Dom Bosco

Kotler (1975) defende que as ferramentas e as estratégias de Marketing podem ser utilizadas tanto no setor lucrativo quanto nas empresas não lucrativas. Voltolini (2004) afirma que o uso do Marketing na atividade das organizações sociais não é um fenômeno novo apenas no Brasil, tem pouco mais de duas décadas no mundo. Ainda segundo o autor os primeiros indícios da aplicação do Marketing no

Terceiro Setor foram dados pelo economista John Kenneth Galbraith na metade da década de 70.

4.2.1.1 O Produto

O Produto é a primeira ferramenta do Mix de Marketing que, segundo Kotler (1998, p. 31), é a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo. Em se tratando do Terceiro Setor, estes produtos são os serviços que as organizações oferecem ou realizam, ou até mesmo ações e ideias expostas pelas mesmas.

No caso dos produtos oferecidos pelo Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação – Parque Dom Bosco - são os cursos destinados para comunidade carente, crianças, jovens e alguns cursos específicos para adultos. Estes cursos são chamados de Programas, como relata a Gerente de comunicação Carlota Medeiros:

“Os programas, então o Programa Educação complementar oferece o que? Apoio Escolar, oferece os ateliês de apoios escolar, dança, criarte, coral, atividades esportivas, lazer e recreação. Oficinas alternativas que é de 11 a 14 oferece o que? Apoios escolar também, e as oficinas por interesse, violão, dança, artes aplicadas, informática, cultural etc...o programa de educação profissional que é de 15 a 18 oferece auxiliar administrativo, manutenção de computadores, eletricitista, mecânico, informática e aí o Programa de Geração de Rendas e Qualificação Profissional também a mesma coisa”.

É através dos diversos Programas que a organização oferece aos seus alunos a educação, a evangelização e profissionalização, visto que é através destes preceitos que o Parque Dom Bosco procura cumprir seu papel contra a exclusão social, tendo como pressuposto a prevenção do mal, antecipando o bem, ou seja, no auxílio aos jovens, por meio de um encaminhamento na vida rumo à profissionalização. Dentro destes princípios o amor cria uma relação educativa que visa prevenir o mal e incentivar o bem.

Disponibilizar cursos de formação não é o objetivo principal do Parque Dom Bosco, quando oferece seus produtos ao público beneficiário, mas sim a formação do caráter do indivíduo, do ser humano, bem como o crescimento espiritual e integral do jovem, efetuando com isto uma transformação social.

Conforme descrito no Projeto Dom Bosco (2008) a evangelização e a educação do jovem com intenção de prevenir o aumento da criminalidade é o

objetivo do Parque Dom Bosco que, desta forma, busca educá-los com base nos valores humanos e na religiosidade, além do amor e da solidariedade. Através de uma metodologia particular e orientação pedagógica, a organização aplica aos jovens a filosofia do Dom Bosco, que criou um sistema em prol da juventude para auxiliar o desenvolvimento humano destes jovens de forma que estes não venham a sofrer futuras repressões.

“O Parque Dom Bosco mantém vivas as ideias de Dom Bosco na formação de jovens, implementando um trabalho, que, variando desde as atividades oferecidas no contra turno escolar até a preparação profissional, passando pelo oferecimento de vários outros serviços, proporciona ao jovem menos favorecido uma condição de formação humana, capaz de permiti-lo adentrar de forma eficiente o mercado de trabalho. O Parque Dom Bosco, com essa proposta, prepara os jovens não somente para o trabalho, mas para a vida”.

Através dos inúmeros programas oferecidos durante os turnos da manhã, tarde e noite, o Parque Dom Bosco atende a pessoas das mais variadas faixas etárias. Conforme Medeiros (2008, p.52) “estes programas objetivam a formação integral, qualificação profissional e encaminhamento para o emprego de todos os indivíduos da comunidade que se interessarem”.

Medeiros (2008) enfatiza que a organização, através de serviços Sócio Educacionais na proporção social básica, atende crianças, adolescentes, jovens e adultos, oferecendo os Programas de Educação Complementar, Oficinas Alternativas, Educação Profissional, Jovem Aprendiz, Qualificação Profissional e Geração de Renda. (descrição destes programas consta no item 4.1.4.1).

4.2.1.2 O Preço

A segunda ferramenta do Mix de Marketing é o preço, que para (Kotler 1998, p. 31) significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Em se tratando do Terceiro Setor, o preço refere-se aos subsídios que a organização necessita para manter a si aos seus projetos.

No Parque Dom Bosco não existe um preço dos serviços prestados à comunidade. Para Carlota colocar preços nos cursos oferecidos seria ilegal: “Não existe, mesmo porque isto é proibido por lei, não pode, nenhuma instituição filantrópica pode cobrar de seus alunos, nada, nenhuma colaboração, nada”.

Para a organização, a questão do preço é designada somente quando o valor é relativo aos custos do projeto, sendo que cada aluno tem um custo dentro de cada Programa oferecido.

“O Preço? Nós temos o preço que ele nos custa. Porque é obvio que se eu faço um projeto, eu tenho um custo deste aluno, lógico que é um custo simbólico, porque, lógico que eu tenho um custo deste aluno, se eu não me engano é R\$ 199,00”.

Na definição do preço, a organização Parque Dom Bosco concorda com a afirmativa de Shapiro (1973) ao sugerir que a parte intangível do preço, que diz respeito a valores, como tempo, compromisso, esforço, amor, orgulho e prestígio, tem um efeito importante na percepção sobre o valor recebido nas trocas das organizações que não visam o lucro.

4.2.1.3 A Praça

A terceira ferramenta do Mix de Marketing, também denominada Distribuição, designa a forma como os produtos e serviços chegam ao público-alvo. Kotler (1998, p. 31) descreve-a como sendo as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvos. Da mesma forma como para as empresas, no Terceiro Setor a distribuição envolve a maneira como os serviços oferecidos serão disponibilizados ao seu público-alvo.

Embora a localização em Organizações do Terceiro Setor não seja um ponto fundamental, para o Parque Dom Bosco foi de suma importância, já que o bairro onde se localiza a organização foi escolhido propositadamente, pois na época de sua fundação este bairro era uma região muito carente e predisposta a intensa criminalidade e proliferação de drogas, conforme relata Carlota Medeiros:

{...}” Hoje em dia existem outros bairros muito piores que este, mas na época, este era o bairro mais precário de Itajai. O que acontece? Os italianos vieram e começaram a atuar no Colégio, e o irmão Minela vinha todo final de semana jogar bola com as crianças, começou com esta história, ele trazia pirulitos e começou a ver as necessidades, precisava disto, daquilo etc...

Na verdade o nascimento do Parque tem tudo a ver com o nascimento da congregação Salesiana de Dom Bosco, porque todos os problemas que ele identificou lá na Itália, os salesianos identificaram aqui em Itajaí, a história é muito semelhante, começou devagarzinho com as brincadeiras, jogar bola, muito, muito, muito semelhante.{...}

Um dos pontos importantes na localização de uma organização está na facilidade de acesso, tanto dos parceiros quanto dos beneficiários. Para Ford (1976), uma organização precisa determinar onde as necessidades que ela pretende atender estão localizadas e em que mercados elas ocorrem.

4.2.1.4 Promoção

A quarta ferramenta do Mix de Marketing é a Promoção dos produtos e serviços prestados que, conforme Kotler (1998, p.31) “significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvos a adquiri-lo”. Nas organizações do terceiro setor esta promoção é feita através da divulgação por meio de comunicados à imprensa, a fim de cultivar relações com a mídia. Disponibiliza-se também material impresso, boletim informativo aos colaboradores e apoiadores, promovendo eventos de relações públicas para a construção e solidificação dos relacionamentos.

No Parque Dom Bosco o setor de Captação de Recursos também é responsável a divulgação das ações desenvolvidas visando o público interessado, ou seja, tanto o público beneficiário como os doadores e parceiros. Carlota Medeiros em entrevista relata de que forma são efetuadas estas ações:

“Nós temos uma abertura muito grande na mídia. Nós temos o site nosso que é institucional que até estamos em fase de reestruturar, que está totalmente com problemas, está reestruturando, pro mês de Março e já estará reestruturado. Nós temos um site se você quiser anotar www.dombosconet.com.br, este é o site da nossa inspetoria {...} a gente faz realising manda para a imprensa, dou entrevista da TV, nas rádios, matéria para jornal e assim vai....aqui tem alguns materiais impressos (mostra alguns boletins informativos), a gente faz cartão de natal para nosso parceiros e colaboradores, cartão de natal, de páscoa, informativo diversos”.

Quando questionada em relação aos recursos da organização e a responsabilidade do Marketing na captação destes recursos, a entrevistada relata:

“Olha, eu mensurar isto é difícil, porque eu sou responsável pela comunicação, pelos eventos e pela captação de recursos, eu sou responsável por todo dinheiro do Parque, de captar, e as três coisas são juntas, porque tudo pra mim é uma coisa só, eu faço um projeto pra captar recursos, o meu projeto de captação de recursos, na contrapartida ele já tem a divulgação que eu vou dar pra esta empresa, a divulgação, ou através de inserir na roupa a logo da empresa, através de eventos de entrega de material, através do evento no dia da formatura, tudo isto envolve a imprensa, eu vou levar ele nos programas de rádio, jornal, Tv, é todo um trabalho em conjunto, ele vão colocar placas nos ambientes”.

“Que quanto mais a gente divulga, mais fácil é você arrecadar, mais fácil é você apresentar um projeto, mais fácil é você conquistar o parceiro. É uma ligação. Não tem como separar, não existe a separação da captação de recursos do marketing, porque o parceiro quer ser visto, ele quer saber que ele é seu parceiro, ele quer ver resultado. Se ele aplica no coral, ele quer ver o coral cantando, na mídia, nos eventos, isto em qualquer outro projeto, então, em todos os nossos projetos, seja ele através de projetos que envolva recursos financeiros ou apenas uma parceria que é troca de serviços, todos, a assessoria de imprensa está presente, no marketing. Tanto é que nós temos um plano de comunicação e marketing”.

A organização promove ações de Marketing promocionais através de eventos, tanto institucionais quanto para captação de recursos. Um dos eventos citados pela entrevistada é o aniversário do Parque Dom Bosco, geralmente em parceria com uma grande empresa, como por exemplo, a Perdigão, além dos eventos de Natal, atividades pedagógicas, dia das crianças e alguns bazares e chás.

Por não planejar recursos para o trabalho com uma agência de propaganda, a organização não tem nenhum convênio ou parceria, mesmo porque possui uma gráfica que atende o mercado empresarial.

“Então a gráfica que faz todos os nossos impressos, este informativo em especial, nós tivemos a parceria da Univali, que a gente fez uma experiência tanto é que está tudo aqui certinho, (mostra os créditos dos alunos da Univali no expediente do informativo) ta? Nós tivemos uma parceria com a comunicação da Univali e eles trabalharam em parceria com a gente, então eles que vieram, fotografaram, fizeram matéria e tudo mais. Mas na maioria todos os impressos do Parque é de minha responsabilidade, a gente faz aqui em conjunto com a equipe”.

Embora a organização mantenha algumas atividades de Marketing, não há nenhum tipo de investimento em suas ações. De acordo com Carlota, tudo é feito através de parcerias e doações. Desta forma, quando questionada sobre o investimento em Marketing a entrevistada responde:

“Não, o meu papel é captar recursos, eu sempre brinco com meu diretor, o meu setor não deveria ser Comunicação e eventos e captação de recursos, deveria ser captação de Recursos, eventos e comunicação, porque assim, até para uma jornalista é meio frustrante, então a comunicação sempre fica...isto até já tive uma discussão com meus superiores de Porto Alegre e ele ainda até me chamou a atenção e disse: Carlota, mas captar recursos é comunicação”.

Dentre as ações de Marketing que foram citadas durante a entrevista, algumas foram aceitas, ao passo que outras rejeitadas pela entrevistada, como ferramentas utilizadas pela organização. Dentre elas, exemplifica-se a *Homepage*,

chamadas em rádio e Tv para adesão de campanhas, informativos à imprensa, Informativos ao público interno, folders, bazares e encartes em jornais.

4.2.2 Associação Passos de Integração

4.2.2.1 O Produto

Para Churchill e Peter (2005) é através desta ferramenta que define o que vai oferecer para o mercado alvo como troca para satisfação das necessidades e desejos de seu público. Nas organizações do Terceiro Setor em geral são ofertados serviços em forma de Programas sociais, ações sociais e ideias.

Na Associação Passos de Integração, os produtos são os Programas que trabalham na defesa e garantia dos direitos da criança e do adolescente e apoio a seus familiares. Os serviços são oferecidos para crianças e adolescentes em situação de abrigo que tiveram seus direitos violados; bem como egressos de abrigos.

A equipe técnica dá atendimento à criança vítima de violência sexual, de abandono, de maus tratos, e que de modo geral, teve seus direitos violados.

Os cinco Programas oferecidos ao público-alvo, denominados Infantil Marcos Valdir Moroso; PAC – Programa Acolher e Cuidar; PFA - Programa Família Acolhedora; e o PASF - Programa de Apoio Sócio familiar Passos para o Futuro recebem apoio do Poder Judiciário e do Estatuto da Criança e do Adolescente. A descrição na íntegra destes Programas consta no item 4.1.2.4 deste estudo.

Os serviços oferecidos pela organização são enfatizados pela coordenadora em entrevista:

“É então, a gente tem o abrigo que é a medida de proteção, pertinho daqui, a gente faz o abrigo, é uma casa, a gente mantém uma casa lá onde existem profissionais, a mãe social com sua equipe operacional, com auxiliar, esta coisa toda, a gente atende no máximo até 10 crianças, onde tem uma equipe técnica também voltada para fazer o atendimento e a reintegração familiar desta criança abrigada. É composta de psicólogas, assistente social, pedagoga e uma advogada. Então nós temos esta equipe também. E nisto também a gente tem o Acolher e Cuidar que é o segundo programa e esta mesma advogada atende nossos três programas de Itajaí, advogadas, assistente social, psicóloga, pedagoga que faz o acompanhamento de egressos e com os familiares, inclusive do ano passado pra cá o Acolher e Cuidar está trabalhando com a prevenção.

Então o Conselho Tutelar tem o risco eminente de abrigamento de alguma criança ou adolescente, o Acolher e Cuidar acompanha como medida preventiva de apoio sócio familiar, então vai “in loco”, trabalha com esta família, faz o atendimento psicoterapêutico”.

Cada Programa atende um público específico de beneficiados ou em conjunto, como o Programa Acolher e Cuidar, conforme o Relatório Anual da organização (2008) cujo público atendido é constituído basicamente de crianças e adolescentes retirados do convívio com os pais ou responsáveis em decorrência da suspeita ou constatação de violações de direitos, dentre os quais: violência física, psicológica, sexual, negligência, abandono e exploração do trabalho infantil.

4.2.2.2 O Preço

Esta ferramenta do Mix de Marketing refere-se ao valor atribuído ao bem ou serviço oferecido ao público atendido. Tratando-se de preço, Shapiro (1973) considera que existem diferentes configurações de fontes que podem financiar uma organização sem fins lucrativos. Desta forma, não necessariamente existe um preço pelos serviços oferecidos, já que comumente possuem caráter social visando o bem estar de uma comunidade como no caso da Associação Passos de Integração.

Como na organização anterior, não existe preço dos serviços prestados à comunidade. Para a organização, a questão preço é designada somente quando o valor é relativo aos custos do programa que são subsidiados pelos provedores, de forma que cada criança atendida, como por exemplo, no Recanto Marcos Valdir Moroso, tem um custo, conforme relata a coordenadora:

“Nós temos um convênio assim, desde o início, nós temos um convênio com a Prefeitura Municipal de Itajai, dos três programas, através do Fundo da Infância, que através do Conselho de Direito é aprovado então vem de Recursos próprios da Prefeitura. Este valor, ta? Para o Recanto Infantil, ele não dá conta, não dá conta de suprir 100% das necessidades, porque a gente paga aluguel, como eu te falei, moram, então é a comida, é aluguel, é luz, telefone, água, folha de funcionários, é roupa, uniforme, material escolar, tudo, é tudo, então são dez, você tem um filho você faz as contas, uma criança hoje no abrigo custa em média R\$ 1.800,00 por mês, contando com a equipe, claro, não é? Com operacional, tudo. R\$ 1.800,00 mês cada criança, então daria R\$ 18.000,00 mês. Entendeu? Então sempre tem um déficit. E isto sem contar, por exemplo, nós temos um outro convênio com a Unimed”.

Neste caso, A Associação é totalmente voltada à filantropia, além dos serviços de atendimento de cunho psicológico, psicossocial, pedagógico e educacional. A Associação recebe de doadores (empresas) cestas básicas para auxiliar na recomposição das famílias atendidas pelo Programa Acolhimento Familiar. *“Então assim...para a criança não falta nada, o leite, o básico a gente manda, cesta básica, isto a gente tem. Por mês, juntando os quatro programas nós temos de 22 a 23 cestas básicas mês a gente acaba encaminhando”.*

Assim como a organização anterior, o valor maior não é monetário, mas sim o valor percebido de se obter como retorno a recuperação do beneficiário através dos serviços prestados. Diante disto, a afirmação de Shapiro (1973) mais uma vez cabe colocar de que a parte intangível do preço – que diz respeito a valores, como tempo, compromisso, esforço, amor, orgulho e prestígio - tem um efeito importante na percepção sobre o valor recebido nas trocas das organizações que não visam o lucro.

4.2.2.3 A Praça

A terceira ferramenta do Mix de Marketing, também denominada distribuição, designa a forma de como os produtos e serviços chegam ao público-alvo. Kotler (1998, p. 31) descreve como sendo as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvos. Da mesma forma como para as empresas no Terceiro Setor, a distribuição envolve a maneira como os serviços são oferecidos, seja através de ações ou programas, objetivando a disponibilização ao seu público-alvo.

Neste caso a localização principalmente do Programa de abrigo Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso é fundamental, não pela facilidade de acesso, como na maioria dos casos, mas por se tratar de uma Casa/Lar onde as crianças abrigadas precisam de descrição em local tranquilo e de difícil acesso. Outros Programas funcionam em localização central, facilitando inclusive o acesso dos parceiros e doadores, como relata a coordenadora:

“Aqui é só administração, não só administração e a sala de terapia. Porque? Porque o Recanto Infantil é uma Casa Lar, e uma casa a gente não.... primeiro que a gente não tinha espaço físico, segundo tirava muito a privacidade da criança. Como a gente tem que trabalhar com a família na reintegração muitas vezes as crianças não estavam prontas para se encontrar com o pai ou com a mãe. Então a gente teve que fazer o

atendimento em outro local. Como a gente tem o família acolhedora, o Acolher e Cuidar e a Administração geral aqui não tinha mais como...como...sei lá. O Acolher e Cuidar trabalhou 4 anos no Fórum, numa sala cedida pelo Poder Judiciário. Também não....a demanda foi tanta que como a gente faz o atendimento psicológico, até vou te mostrar as dependências depois, aí não tinha como ficar mais lá”.

Um dos pontos importantes na localização de uma organização está na facilidade de acesso tanto dos parceiros quanto dos beneficiários. Para Ford (1976), uma organização precisa determinar onde as necessidades que ela pretende atender estão localizadas e em que mercados elas ocorrem.

A localização da Associação não foi escolhida estrategicamente, apesar de estar localizada em um bairro bom. Porém, para a coordenadora é necessário expandir as possibilidades:

“É na questão produtiva também não é? Tanto das crianças, porque assim olha, hoje a gente utiliza porque é uma rua sem saída então é tranqüilo as crianças acabam brincando na rua e tudo, mas acaba se tornando perigoso, querendo ou não é perigoso, então a gente precisa de uma casa maior também, foi atingido pela enchente, está passando por uma reforma. Fica perto do Clube Itamirin, perto do Lar Fabiano de Cristo, é uma casa bem discreta mesmo, é bem discreta porque não tem que ter cara de abrigo, tem cara de casa. É bem na rua em frente ao portão do Clube Itamirim”.

4.2.2.4 Promoção

A ferramenta Promoção do Mix de Marketing designa as ações promocionais dos serviços de uma organização. Conforme Churchill e Peter (2005, p.20) “refere-se a como os profissionais de Marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços”.

Nas organizações do Terceiro Setor esta promoção é feita através da divulgação por meio de comunicados à imprensa, a fim de cultivar relações com a mídia. Disponibiliza-se também material impresso, boletim informativo aos colaboradores e apoiadores, promovendo eventos de relações públicas para a construção e solidificação dos relacionamentos.

A Associação Passos de Integração tem uma promoção de seus produtos bem restrita, de forma tímida e simples, como descreve a coordenadora, também responsável pela captação de recursos.

“Não é que não é divulgado os Programas, a gente não tem uma estratégia como você falou de Marketing mesmo, a gente fala assim dos Programas, se não a gente não conseguiria receber ajuda (agora acho que o site entrou), eu não tenho assim...a gente faz entrevista. Por exemplo agora a gente tem o almoço das personalidades, a gente faz esta divulgação, eu mando por email, e no dia vai a imprensa vai, tira as fotos e tal....O que a Associação Passos da Integração faz? Ela tem isto, isto e isto. Pronto”.

A divulgação por e-mail, dentre outras possibilidades, permite às entidades uma comunicação com grandes grupos de apoiadores de uma maneira mais efetiva e menos onerosa que outros meios. Na Passos de Integração os e-mails são enviados para a imprensa e para os amigos da Associação, amigos da criança e para pessoas que tenham cadastro, em geral estas mensagens são voltadas para o público parceiro da organização, como descreve a coordenadora.

“Para a imprensa em geral, agente manda, como eu te falei aquele dia, nós temos duas pessoas da imprensa mesmo, que uma é a dona da Comunicare que é uma agência de Marketing, é nossa parceira, nossa voluntária, e a Elaine Maerski que é uma radialista que trabalha na 99 na Transamérica. Então, e tem o Rafael que é, foi ele Presidente nosso aqui, é um dos Diretores de Fundação, também nosso aqui, ele tem um site, então por exemplo, saiu a última notinha, ah...está aqui. Inclusive a gente quer fazer sabe Malú? Assim olha, tipo, fazer relatório anual, então botar aqui quantas crianças foram atendidas, o que foi feito, o que não foi, dar esta satisfação. A gente tem aqui, olha do...por exemplo do Programa Acolher e Cuidar apoiado pela Unesco agora, então cada coisa que acontece de mais relevante agora a gente acaba colocando no site. (A entrevistada abre o site e começa a me mostrar). Aqui tem olha quem somos, a diretoria, almoço das personalidades”.

A associação promove alguns eventos anuais, como os bazares. Estes eventos são divulgados através da homepage, que é mantida também por um voluntário, relata Valdirene:

“Dos eventos a gente tem uma pré (procura a agenda dos eventos), então a gente tem uma pré agenda, porque? Porque, este almoço das personalidades, por exemplo, você pode ver aqui que é o segundo (me mostra o convite do almoço), a gente fez no ano passado, e resolveu fazer menos eventos, é assim...porque demanda tempo, então para Março nós temos o Almoço das personalidades, daí a gente faz a reunião e tal....aí Março, passou Abril, em Maio a gente tem o Arroz de Braga, o Arroz de Braga já deve ter... oito anos que a Passos vai fazer, já deve ser o sexto ou sétimo Arroz de Braga, a gente faz todo ano, que é uma comida mais quente, a gente já faz em Maio. Em Julho nós somos parceiros da Associação Comercial, então tem a Câmara do Porto, onde todo mês de Julho eles fazem uma feijoada, o Bar é nosso, eles vendem camisetas, eles que fazem e tal...eles não é lucro, a questão é só fazer mesmo uma integração mesmo entre o pessoal da Câmara do Porto e a Associação, então o lucro é nosso. No ano retrasado foram dois mil reais, ano passado a gente ganhou quatro mil mais o bar que deu uns quinhentos reais, é pouco, mas para integração, onde a gente distribuiu folders, fala um pouquinho do

corpo a corpo das pessoas, não é? O que é, o que não é, eles acabam ajudando”.

Quando questionada em relação aos recursos da organização e a responsabilidade do Marketing na captação destes recursos, a entrevistada relata:

“Na realidade falta uma estratégia de Marketing, não é como uma Apae que é mais conhecida que daí você faz um pedágio, uma coisa maior, a gente não tem esta estrutura. A gente está engatinhando ainda. É como eu te falei não é Malú? Assim, agente é cobrado tanto pra arrumar o dinheiro quanto para fazer o trabalho, eu não tenho uma pessoa que só pra ficar ali fazendo isto, eu que tenho que fazer. Além de eu estar participando, de estar administrando da questão financeira, olha acabei de receber um email da Prefeitura, tenho que ir lá assinar uns documentos, além de estar pra cá e pra lá, existe toda uma cobrança da sociedade”.

Segundo a coordenadora, todos estes eventos assim como as ações são planejadas anualmente, mas agendadas mensalmente, até para serem revistas a título de mudança, caso seja necessário.

Embora a organização mantenha algumas atividades de Marketing, não há nenhum tipo de investimentos em suas ações. De acordo com Valdirene, tudo é feito através de parcerias e doações. Desta forma quando questionada sobre o investimento em Marketing ela declara: “Não, com a divulgação não. O que a gente gasta é com a confecção dos convites. Confecção do material, do folder, desta coisa toda. Mas a divulgação, assim, como é Ong a imprensa tem ajudado”.

A filosofia da organização está pautada na conscientização da comunidade em perceber a situação de mau trato e violência em que se encontram as crianças nos dias atuais. Desta forma, a coordenadora vê a questão do Marketing para organizações sem fins lucrativos como “mendicância,” como refere-se a entrevistada:

{...} “depende o Marketing, eu penso que tudo é uma questão de estratégia. Por exemplo assim olha, nós não podemos, nós da Associação, a gente tem uma filosofia bem certa. A gente não quer mendigar, que a sociedade contribua, a gente quer conscientizar que a criança que a gente está cuidando é da sociedade, então á partir do momento que você conseguir fazer uma estratégia de marketing que você conscientize a sociedade de que aquela criança é tanto vítima, fruto da nossa própria sociedade, porque o que eu vejo é muito apelo, sabe, ás vezes eu vejo matérias de abrigos e de orfanatos, leitura de jornal tipo assim apelando...- pelo amor de Deus as crianças estão passando fome. Não é? O Marketing só vai atingir o objetivo, porque assim, você conseguir um parceiro uma vez é fácil, sair de porta em porta – eu preciso para comprar um quilo de feijão hoje para eles comerem. Não, você não fez um trabalho de conscientização. Sabe? Na realidade, infelizmente a Associação com 8 anos já tem quatro Programas, isto quer dizer que tem muita demanda. E tem fila de espera, se a gente aumentar a

equipe de trabalho, a gente tem demanda para isto. Entendeu? Então assim, vamos conscientizar a sociedade para trabalhar nesta prevenção, porque está acontecendo isto? E conscientizar o porque a ONG precisa desta ajuda desta sociedade, a gente está se dispondo a fazer um trabalho de qualidade, como eu te falei, a gente tem técnicos, a gente tem a maior formação possível, a gente se atualiza, a gente estuda muito, em contrapartida o que a gente tem que fazer? A gente tem que bater de porta em porta pedindo para as empresas, a gente tem que fazer uma prestação de contas, a gente tem que fazer uma prestação de contas porque tem que mostrar para a sociedade, e a gente que escrever muito bem o projeto porque se não, não passa, a exigência é muito grande pra você colocar no papel, sendo que poucos, tirando a Petrobrás, que já foi parceira nossa, que veio nos visitar aqui “in loco” saber do nosso trabalho. O Acolher e Cuidar tem uma demanda horrível, eu acho, deveria, bom se fosse metade, ele está chegando na beira de quase 300 pessoas, então assim, tu não vê isto aqui, porque elas estão “in loco”, elas estão nas ruas, elas estão fazendo entendeu? Elas estão fazendo este trabalho que a gente fez em 2000, ano passado, ano retrasado, em 2007. Nós chegamos á última etapa do Cefal, que é a comissão da ONU de projetos inovadores, o Acolher e Cuidar foi selecionado entre oito da América Latina, do Brasil eram só dois, o Acolher e Cuidar e um outro que acabou ganhando um do...Buenos Aires, que ganhou o prêmio, mas só de a gente estar entre os oito de vinte mil inscritos, nós chegamos no oito, entendeu? De inovador. Nós tivemos a visita, avaliação, sabe? Então assim, a gente chegou nesta também, qual a dificuldade da obra? Manter, questão de reaplicabilidade e a questão do Marketing. Então são dois pontos importantes que ...”

A organização também efetua ações de Marketing com parceiros/patrocinadores, que em troca de suas contribuições adquirem visibilidade na *homepage* da Associação. Estes parceiros/patrocinadores são contatados através do “corpo a corpo”, de acordo com Valdirene.

“Através deste jantares, destes e-mails que a gente fala, das opções, inclusive da opção do Imposto de Renda e no corpo a corpo, a gente vai na empresa, busca, faz uma visita na empresa, por exemplo a gente queria construir, a gente chegou na Abravacom, chegou lá apresentou a Associação, o que faz e pediu ajuda. É mais pontual”.

Em relação ao Marketing atrelado à captação de recursos, Valdirene afirma ter plena consciência da necessidade de maiores ações de Marketing e da divulgação da Associação.

“ A gente tem plena consciência que falta uma pessoa de captação de recursos aqui dentro, a gente não precisaria depender só do convênio da Prefeitura ou sempre de uma coisa ou outra esporádica, ou só quando precisa e tal, em ter uma fonte de renda, a gente já pensou em várias alternativas, como cooperativa, a gente pensou em nosso próprio público de atendimento de montar uma cooperativa e dali poder manter, tem várias idéias, nada concreto, são só pensamentos, nada além de pensamentos nem projetos, só idéias. Esta questão da captação de recursos e de Marketing com certeza e também quem não é visto não é lembrado, se não

divulgar não sabe que existe. O que é a Associação Passos de Integração, ela trabalha nas três linhas, na defesa, na garantia dos direitos da criança, na proteção então são três linhas de atendimento dentro do Estatuto da criança e do adolescente que é muito complexo, a gente só não trabalha com a medida sócio educativa porque é outro tipo de trabalho, mas a gente tem consciência disto. Mas uma profissional de Marketing que pudesse trabalhar como voluntária seria bem vinda”.

Dentre as ações de Marketing que foram citadas durante a entrevista, algumas foram aceitas e outras rejeitadas pela entrevistada como sendo utilizadas pela organização dentre elas a *Homepage*, informativos a imprensa, Informativos ao público interno, *folders* e bazares.

4.3 Análise dos Casos estudados

Este capítulo mostra a Análise dos casos estudados, evidenciando a atuação de duas organizações: Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação Parque Dom Bosco e Associação Passos de Integração, no tocante à utilização das ferramentas do Mix de Marketing.

4.3.1 A integração dos 4 Ps – Mix de Marketing.

O Marketing em sua essência sugere que para o surgimento de efeitos nas atividades, deve se estimular a utilização integrada das quatro ferramentas do Mix de Marketing, de maneira que estimule a demanda, promova trocas e no caso do Terceiro Setor, impulse as ações.

A utilização destas ferramentas nas organizações do Terceiro Setor é possível, desde que haja alguns ajustes em seus conceitos. Para Silva e Souza (1999, apud Mendonça, 2006, p.66), o *produto* seria a adoção de práticas, ideias ou de um objeto, ou seja, a mudança de comportamento; o *preço* é todas as ações e comportamentos a serem evitados para se atingir o objetivo; a *praça-distribuição* definiria como os locais de exposição de programa, a fim de causar impacto no

público; e a *promoção* estaria relacionada aos meios utilizados para divulgar o programa.

Neste estudo busca-se analisar a utilização destas ferramentas em duas organizações do Terceiro Setor, identificando vários aspectos semelhantes entre as duas, porém, percebendo que em algumas situações percebe-se uma maior integração dos quatro elementos em uma das organizações.

4.3.1.1 Produto

Os produtos oferecidos pelo Parque Dom Bosco são Programas direcionados à comunidade carente através de cursos para desenvolver o potencial artístico, além de cursos técnicos e cursos profissionalizantes. O público visado pelos Programas é em sua maioria crianças, jovens e adolescentes, mas também, os pais dos alunos, com cursos profissionalizantes noturnos.

Embora com finalidades diferentes, na Associação Passos de Integração os produtos (serviços) são também denominados Programas que trabalham na defesa e garantia dos direitos da criança e do adolescente, bem como o apoio a seus familiares. Os serviços são oferecidos para ambos em situação de abrigo e egressos de abrigos que tiveram seus direitos violados. O trabalho é realizado na proteção com abrigo e também com a prevenção junto ao conselho tutelar.

Embora o público-alvo seja parecido, a grande diferença está no perfil dos atendidos, ao passo que na Passos de Integração o atendimento é voltado à criança vítima de violência sexual, abandono, maus tratos, e que de modo geral, teve seus direitos violados. Atende-se também o egresso de abrigos, em relação aos familiares, guardiões e envolvidos. Para Ford (1976), o produto de uma organização filantrópica está diretamente ligado aos seus objetivos.

No Parque Dom Bosco, o grande diferencial é a aplicação da Educação Preventiva, filosofia desenvolvida por Dom Bosco que busca além da Educação a formação do ser humano em toda sua plenitude, a evangelização e a busca pelo bem em detrimento do mal. O pensamento de Dom Bosco em relação à preparação do jovem para o mercado de trabalho é o pensamento levado sistematicamente ao sistema educativo do Parque.

O controle de qualidade dos produtos oferecidos nas duas organizações é fundamental, até porque o público atendido são indivíduos em processo de formação, existindo também um controle por parte de órgãos governamentais diretamente ligados a crianças e adolescentes.

A casa é feita para crianças que teve seus direitos violados, só que cada direito deste é diferente um do outro, por exemplo, o tratamento da criança que sofreu violência sexual do genitor é diferente de um órfão que está lá dentro, é diferente de uma criança que teve maus tratos só psicológicos, então os encaminhamentos não são únicos, então tem que conversar, por isto é feito todo este encaminhamento, a equipe operacional a gente exige o mínimo de segundo grau, eles tem formação contínua dentro da própria equipe nossa, técnica, onde esta equipe técnica tem a resposta da supervisão técnica. A gente busca fora uma equipe psicanalítica”.(Valdirene – Passos de Integração)

“Todos os nossos trabalhos são avaliados através de pesquisas , mas tem outros instrumentos de avaliação também, então o Programa Educação Profissional, qualificação profissional, a gente implanta pesquisas para saber se o jovem está satisfeito com o curso, com a atividade, com o professor, o professor é avaliado, o curso é avaliado. A gente identifica os problemas, as necessidades e implanta”.(Carlota – Parque Dom Bosco).

Para Clarke (2000, p. 88) “o Marketing parece estar ciente que a satisfação de consumidor com um produto é a soma do número de elementos diferentes, a satisfação das necessidades não são inerentes somente ao produto, mas na percepção do consumidor do pacote dos elementos do Mix de Marketing.”

4.3.1.2 Praça

É fato que no Marketing não basta ter o produto certo da melhor qualidade se não estiver no lugar adequado, por este motivo o Parque está localizado estrategicamente em sua região de fundação, o bairro Nossa Senhora das Graças, conhecido como “Matadouro”, escolhido na época por ser uma região carente e propensa à marginalização pela extensa pobreza. Para Ford (1976) uma organização precisa determinar onde estão seus objetivos e em quais mercados eles ocorrem, para assim poder instalar-se tendo com o critério o escopo a ser atingido.

{...}” Hoje em dia existem outros bairros muito piores que este, mas na época, este era o bairro mais precário de Itajai. O que acontece? Os italianos vieram e começaram a atuar no Colégio, e o irmão Minela vinha todo final de semana jogar bola com as crianças, começou com esta

história, ele trazia pirulitos e começou a ver as necessidades, precisava disto, daquilo etc...(Carlota – Parque Dom Bosco).

Neste ponto diferem-se as duas organizações. Enquanto o Parque Dom Bosco prioriza a localização, estando próxima ao seu público-alvo a Associação Passos de Integração toma esta questão como de suma importância, visto que para esta a prioridade é a estrutura, já que a localização da Associação é feita por conveniência.

Como a gente tem que trabalhar com a família na reintegração muitas vezes as crianças não estavam prontas para se encontrar com o pai ou com a mãe. Então a gente teve que fazer o atendimento em outro local. Como a gente tem o família acolhedora, o Acolher e Cuidar e a Administração geral aqui não tinha mais como...como...sei lá. O Acolher e Cuidar trabalhou 4 anos no Fórum, numa sala cedida pelo Poder Judiciário. Também não...a demanda foi tanta que como a gente faz o atendimento psicológico, até vou te mostrar as dependências depois, aí não tinha como ficar mais lá.(Valdirene – Passos de Integração).

Neste caso a localização, principalmente do caso do Programa de abrigo Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso é fundamental, não pela facilidade de acesso, como na maioria dos casos, mas por se tratar de uma Casa/Lar onde as crianças abrigadas precisam de descrição em local tranquilo e de difícil acesso. Os outros Programas funcionam em localização central, facilitando inclusive o acesso dos parceiros e doadores.

É certo que hoje o Parque Dom Bosco atende toda a cidade de Itajaí, estendendo-se às cidades da região e os municípios da AMFRI, porém permanecendo em seu local de instalação, caracterizado pela facilidade de acesso tanto para os beneficiários, quanto para os doadores e parceiros da organização, conforme afirma Octon (1983) que como uma intermediária, a organização precisa ver o seu posicionamento físico como um facilitador do atendimento aos clientes e do acesso por parte dos doadores. Hoje o bairro onde se localiza o Parque leva seu nome e permanece ao lado do bairro “Matadouro”.

4.3.1.3 Preço

Neste aspecto as duas organizações também assemelham-se, pois tanto na Passos de Integração quanto no Parque Dom Bosco, não há cobrança de valores monetários na prestação de seus serviços ao beneficiário, existindo apenas os subsídios resultantes de diversas fontes de recursos através de doadores, patrocinadores, eventos e do Governo.

A questão preço é tratada na literatura de Marketing como sendo “valor monetário”, conforme Kotler & Armstrong (2007, p. 258) em que “o preço no sentido mais restrito é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço” e representa receita, enquanto os outros elementos do Mix de Marketing representam custos.

No Parque Dom Bosco os serviços não são cobrados dos beneficiários e todos os cursos pertencentes aos Programas são disponibilizados à comunidade, totalmente gratuito, sendo que o frequentador/beneficiário ainda recebe alimentação e todo material utilizado durante as aulas. Os custos existentes são individuais de acordo com o curso, conforme afirma Carlota:

O Preço? Nós temos o preço que ele nos custa. Porque é obvio que se eu faço um projeto, eu tenho um custo deste aluno, lógico que é um custo simbólico, porque, lógico que eu tenho um custo deste aluno, se eu não me engano é R\$ 199,00.

Na definição do preço, a organização Parque Dom Bosco concorda com a afirmativa de Shapiro (1973) ao sugerir que a parte intangível do preço – que diz respeito a valores, como tempo, compromisso, esforço, amor, orgulho e prestígio - tem um efeito importante na percepção sobre o valor recebido nas trocas das organizações que não visam o lucro.

A Associação Passos de Integração é totalmente voltada à filantropia, inclusive como relata a coordenadora, além de serviços de atendimento psicológico, psicossocial, pedagógico, educacional. A Associação recebe também de doadores (empresas) cestas básicas para auxiliar na recomposição das famílias atendidas pelo Programa Acolhimento Familiar. *“Então assim...para a criança não falta nada, o leite, o básico a gente manda, cesta básica, isto a gente tem. Por mês, juntando os quatro programas nós temos de 22 a 23 cestas básicas mês a gente acaba encaminhando”.*

Nós temos um convênio assim, desde o inicio, nós temos um convênio com a Prefeitura Municipal de Itajai, dos três programas, através do Fundo da Infância, que através do Conselho de Direito é aprovado então vem de Recursos próprios da Prefeitura. Este valor, ta? Para o Recanto Infantil, ele não dá conta, não dá conta de suprir 100% das necessidades, porque a gente paga aluguel, como eu te falei, moram, então é a comida, é aluguel, é luz, telefone, água, folha de funcionários, é roupa, uniforme, material escolar, tudo, é tudo, então são dez, você tem um filho você faz as contas, uma criança hoje no abrigo custa em média R\$ 1.800,00 por mês, contando com a equipe, claro, não é? Com operacional, tudo. R\$ 1.800,00 mês cada criança, então daria R\$ 18.000,00 mês. Entendeu? Então sempre

tem um déficit. E isto sem contar, por exemplo, nós temos um outro convênio com a Unimed. (Valdirene – Passos de Integração).

A prática do preço em organizações sem fins lucrativos nem sempre é possível, devido o fato de as mesmas lidarem ou prestarem serviços à população de baixa renda, tornando os preços tratados subsídios da organização advindos de recursos de patrocinadores, doadores e das parcerias com os governos.

Desta forma é possível basear os preços na criação de valor para o público, acrescentando Kotler & Armstrong (2007) que o preço baseado na criação de valor usa a percepção do usuário no entendimento completo do valor que um produto ou serviço representa, ou seja, o valor percebido que não quer dizer monetário.

Na duas organizações o valor maior não é o monetário, mas sim o valor percebido de obter como retorno a recuperação do beneficiário através dos serviços prestados. Diante disto, a afirmação de Shapiro (1973) mais uma vez é cabível, ao ressaltar que a parte intangível do preço – que diz respeito a valores, como tempo, compromisso, esforço, amor, orgulho e prestígio - tem um efeito importante na percepção sobre o valor recebido nas trocas das organizações que não visam o lucro.

4.3.1.4 Promoção

Em se tratando de Promoção, é necessário destacar que diferentemente das organizações empresariais, no Terceiro setor este elemento não deve ser tratado como estratégias direcionadas à precificação (diminuição de valor) ou destinado à vendas, mas sim como estratégias de comunicação com o objetivo de aumentar os incentivos para a adoção do produto social e também no favorecimento de mensagens, linguagem e realidades mais próximas do público-adotante. Kotler (2007, p. 355) corrobora afirmando que as empresas devem fazer mais do que criar valor para ao cliente, devendo também usar da promoção para comunicar esse valor.

Para a divulgação de suas atividades, o Parque Dom Bosco utiliza principalmente ações de Marketing direto e assessoria de imprensa. Todas estas atividades são concentradas no departamento de Comunicação, eventos e captação de recursos, gerenciado por Carlota de Oliveira Medeiros.

{...} eu sou responsável pela comunicação, pelos eventos e pela captação de recursos, eu sou responsável por todo dinheiro do Parque, de captar, e as três coisas são juntas, porque tudo pra mim é uma coisa só, eu faço um projeto pra captar recursos, o meu projeto de captação de recursos, na contrapartida ele já tem a divulgação que eu vou dar pra esta empresa, a divulgação, ou através de inserir na roupa a logo da empresa, através de eventos de entrega de material, através do evento no dia da formatura, tudo isto envolve a imprensa, eu vou levar ele nos programas de rádio, jornal, Tv, é todo um trabalho em conjunto, ele vão colocar placas nos ambientes. (Carlota – Parque Dom Bosco).

A Associação Passos de Integração tem uma promoção de seus produtos bem restrita, de forma tímida e simples, como descreve a coordenadora, também responsável pela captação de recursos.

Não é que não é divulgado os Programas, a gente não tem uma estratégia como você falou de Marketing mesmo, a gente fala assim dos Programas, se não a gente não conseguiria receber ajuda (agora acho que o site entrou), eu não tenho assim...a gente faz entrevista. Por exemplo agora a gente tem o almoço das personalidades, a gente faz esta divulgação, eu mando por email, e no dia vai a imprensa vai, tira as fotos e tal....O que a Associação Passos da Integração faz? Ela tem isto, isto e isto. Pronto.(Valdirene – Passos de Integração)

O Marketing direto é o tipo mais utilizado pelas duas organizações, que possuem em comum: *folders*, informativos, bazares e também a *homepage*. Na página das organizações é possível acessar informações sobre a história, a missão, visão e atuação do destas organizações. É também através da *homepage* que se mantém contato com seus parceiros, e dá visibilidade aos seus patrocinadores, disponibilizando informações dos Programas e atividades exercidas pelos mesmos. Saxton, (2001) e Olsen et al (2001) enfatizam que as novas tecnologias deveriam ser consideradas como instrumento fundamental na promoção do Terceiro Setor.

No Parque Dom Bosco ainda são desenvolvidas outras ações de Marketing, tais como *folders*, cartões de Natal e de Páscoa enviados aos seus parceiros, patrocinadores, colaboradores e beneficiários. Ainda são editados “Informativos” que são mensalmente distribuídos para as empresas parceiras e também aos alunos, colaboradores e visitantes da organização.

A assessoria de imprensa é a forma de comunicação mais forte no Parque Dom Bosco, mesmo porque a coordenadora do departamento de comunicação tem sua formação voltada para o jornalismo, de forma que ela prepara *realisings* para

publicação em jornais impressos, matérias divulgando os Programas e cursos e entrevistas em rádios e TV.

Um destaque especial faz-se necessário para uma ação que é realizada no Parque Dom Bosco, intitulada “Ação Perdigão Social”, evento realizado em parceria com a Perdigão Agroindustrial S/A desde 2004, tendo como objetivo proporcionar aos cidadãos menos favorecidos do município atendimentos gratuitos nas áreas de saúde, cidadania, cultura, esporte, lazer e educação. Segundo o Informativo Especial de Abril de 2008, cerca de 500 voluntários aderiram à ideia e dedicaram um dia à prestação de serviços à comunidade. Esta ação social atendeu mais de duas mil pessoas, com cortes de cabelo, atividades esportivas, procedimentos para possuir carteira de trabalho entre outras especialidades.

Uma ação de Marketing como esta, voltado para causas sociais é uma forte tendência das empresas que primam pelo bem estar da sociedade. Como observa Kotler e Roberto (1992) esta ação provoca uma mudança social e quando voltadas a um projeto, aumenta a disposição de aceitação de uma ideia ou de uma prática social pelos grupos alvo.

Nas duas organizações, os resultados das atividades de divulgação são sempre positivos, resultando em recursos para as organizações. Porém, os investimentos em Marketing não estão nos planejamentos das organizações estudadas, já que não há gastos com estas ações, pois são sempre efetuadas através de doações ou parcerias. Na Passos de Integração o único custo que a Associação tem é com a divulgação já que depende das impressões gráficas.

Quando questionada sobre os investimentos em Marketing, Valdirene (Passos de Integração) declara: *“Não, com a divulgação não. O que a gente gasta é com a confecção dos convites. Confecção do material, do folder, desta coisa toda. Mas a divulgação, assim, como é Ong a imprensa tem ajudado”*. Carlota confirma a mesma situação no Parque Dom Bosco: *“Só a parte gráfica, mas como nós temos a nossa gráfica estes materiais são impressos aqui”*.

Outra situação comum é a ausência de parcerias com agências de Marketing ou de publicidade. As organizações alegam que algumas vezes tiveram trabalhos realizados por agências, mas eram trabalhos voluntários e esporádicos.

É perceptível que a grande finalidade das ações de Marketing nestas organizações é a captação de recursos, construindo uma imagem positiva com qualidade nos serviços prestados, bem como com ações sociais junto à

comunidade. Esta ideia prevalece na fala da coordenadora Carlota Medeiros, quando questionada sobre qual a parcela de responsabilidade do Marketing na captação de recursos:

{...} porque eu sou responsável pela comunicação, pelos eventos e pela captação de recursos, eu sou responsável por todo dinheiro do Parque, de captar, e as três coisas são juntas, porque tudo pra mim é uma coisa só, eu faço um projeto pra captar recursos, o meu projeto de captação de recursos, na contrapartida ele já tem a divulgação que eu vou dar pra esta empresa, a divulgação, ou através de inserir na roupa a logo da empresa, através de eventos de entrega de material, através do evento no dia da formatura, tudo isto envolve a imprensa, eu vou levar ele nos programas de rádio, jornal, Tv, é todo um trabalho em conjunto, ele vão colocar placas nos ambientes.(Carlota – Parque Dom Bosco).

Que quanto mais a gente divulga, mais fácil é você arrecadar, mais fácil é você apresentar um projeto, mais fácil é você conquistar o parceiro. É uma ligação. Não tem como separar, não existe a separação da captação de recursos do marketing, porque o parceiro quer ser visto, ele quer saber que ele é seu parceiro, ele quer ver resultado. Se ele aplica no coral, ele quer ver o coral cantando, na mídia, nos eventos, isto em qualquer outro projeto, então, em todos os nossos projetos, seja ele através de projetos que envolva recursos financeiros ou apenas uma parceria que é troca de serviços, todos, a assessoria de imprensa está presente, no marketing. Tanto é que nós temos um plano de comunicação e marketing.(Carlota – Parque Dom Bosco).

E é confirmada pela coordenadora da Associação Passos de Integração:

Na realidade falta uma estratégia de Marketing, não é como uma Apae que é mais conhecida que daí você faz um pedágio, uma coisa maior, a gente não tem esta estrutura. A gente está engatinhando ainda. É como eu te falei não é Malú? Assim, agente é cobrado tanto pra arrumar o dinheiro quanto para fazer o trabalho, eu não tenho uma pessoa que só pra ficar ali fazendo isto, eu que tenho que fazer. Além de eu estar participando, de estar administrando da questão financeira, olha acabei de receber um email da Prefeitura, tenho que ir lá assinar uns documentos, além de estar pra cá e pra lá, existe toda uma cobrança da sociedade.(Valdirene – Passos de Integração)

{...} depende o Marketing, eu penso que tudo é uma questão de estratégia. Por exemplo assim olha, nós não podemos, nós da Associação, a gente tem uma filosofia bem certa. A gente não quer mendigar, que a sociedade contribua, a gente quer conscientizar que a criança que a gente está cuidando é da sociedade, então á partir do momento que você conseguir fazer uma estratégia de marketing que você conscientize a sociedade de que aquela criança é tanto vítima, fruto da nossa própria sociedade, porque o que eu vejo é muito apelo, sabe, às vezes eu vejo matérias de abrigos e de orfanatos, leitura de jornal tipo assim apelando...- pelo amor de Deus as crianças estão passando fome. Não é? O Marketing só vai atingir o objetivo, porque assim, você conseguir um parceiro uma vez é fácil, sair de porta em porta – eu preciso para comprar um quilo de feijão hoje para eles comerem.

Não, você não fez um trabalho de conscientização. Sabe? Na realidade, infelizmente a Associação com 8 anos já tem quatro Programas, isto quer dizer que tem muita demanda. E tem fila de espera, se a gente aumentar a equipe de trabalho, a gente tem demanda para isto. Entendeu? Então assim, vamos conscientizar a sociedade para trabalhar nesta prevenção, porque está acontecendo isto? E conscientizar o porque a ONG precisa desta ajuda desta sociedade, a gente está se dispondo a fazer um trabalho de qualidade, como eu te falei, a gente tem técnicos, a gente tem a maior formação possível, a gente se atualiza, a gente estuda muito, em contrapartida o que a gente tem que fazer? A gente tem que bater de porta em porta pedindo para as empresas, a gente tem que fazer uma prestação de contas, a gente tem que fazer uma prestação de contas porque tem que mostrar para a sociedade, e a gente que escrever muito bem o projeto porque se não, não passa, a exigência é muito grande pra você colocar no papel, sendo que poucos, tirando a Petrobrás, que já foi parceira nossa, que veio nos visitar aqui “in loco” saber do nosso trabalho. O Acolher e Cuidar tem uma demanda horrível, eu acho, deveria, bom se fosse metade, ele está chegando na beira de quase 300 pessoas, então assim, tu não vê isto aqui, porque elas estão “in loco”, elas estão nas ruas, elas estão fazendo entendeu? (Valdirene – Passos de Integração)

As organizações estudadas demonstram estarem cientes da importância do Marketing para a divulgação de suas atividades, porém através da entrevista de suas coordenadoras demonstram também o desenvolvimento de ações isoladas, com intuito único de captar recursos, talvez pela inabilidade com as técnicas de Marketing ou até mesmo pela falta de recursos disponíveis e alguém para especificamente coordenar o setor.

Dentro deste contexto, Kotler (1978) destaca que por não terem conhecimento necessário sobre as ferramentas de Marketing, as organizações do Terceiro Setor convocam seus voluntários, funcionários já sobrecarregados ou contratando pessoas ineficientes, resultando em objetivos não alcançados e o descrédito nos investimentos em Marketing.

Quanto ao emprego dos 4Ps – Mix de Marketing - foi observado nas duas organizações que há pouca informação sobre as técnicas de aplicação destas ferramentas de forma integrada, e que, mesmo que haja uma preocupação com cada elemento isto não ocorre de forma integrada com os outros.

O sucesso do desenvolvimento do mix de Marketing também depende da eficácia das decisões do gerente que desenvolve suas ações. Para Borden (1984) uma das tarefas mais importantes para o gerente neste processo é saber identificar as forças que permeiam o mercado, manipulando os elementos de Marketing, a fim de atender as necessidades de seus clientes. Neste contexto, também é importante

levar em conta o comportamento dos indivíduos ou dos grupos, assim como do comércio, dos concorrentes e do governo.

4.3.1 Quadro comparativo dos casos estudados

| Ferramentas | MIX DE MARKETING | |
|-------------|--|--|
| | Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação Parque Dom Bosco | Associação Passos de Integração |
| Produto | Programas direcionados à comunidade carente através de cursos para desenvolver o potencial artístico, cursos técnicos e cursos profissionalizantes. | Programas que trabalham na defesa e garantia dos direitos da criança e do adolescente, vítimas de violência sexual, vítima de abandono, criança que sofreu maus tratos, que teve seus direitos violados e de apoio a seus familiares. |
| Preço | <ul style="list-style-type: none"> - não existe cobrança de valores monetários; - subsídios resultantes de diversas fontes de recursos através de doadores, patrocinadores, parceiros, eventos e do Governo; - valor percebido: que diz respeito a valores, como tempo, compromisso, esforço, amor, orgulho e prestígio; - Custo de R\$ 199,00 aluno/mês para o Instituto. | <ul style="list-style-type: none"> - não existe cobrança de valores monetários; - subsídios resultantes de diversas fontes de recursos através de doadores, patrocinadores, parceiros, eventos e do Governo; - o objetivo alcançado tem valor percebido: a reintegração da criança abrigada à sua família, a recuperação dos direitos da crianças, a inserção da criança abandonada em outra família, a reconciliação da família; - custo de R\$ 1.800,00 criança/mês para a Associação. |
| Praça | <ul style="list-style-type: none"> - está localizado estrategicamente em sua região de fundação, o bairro Nossa Senhora das Graças, conhecido como “Matadouro” escolhido na época por ser uma região carente e propensa à marginalização pela extensa pobreza; - local este de fácil acesso tanto para os beneficiários, quanto para os doadores e parceiros da organização; - hoje o bairro onde se localiza o Parque leva seu nome. | <ul style="list-style-type: none"> - a prioridade é a estrutura e a localização foi feita por conveniência, até porque os imóveis são alugados; - Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso, por se tratar de uma Casa/Lar, onde as crianças abrigadas precisam de descrição em local tranquilo e de difícil acesso; - os outros Programas funcionam em localização central, facilitando inclusive o acesso dos parceiros e doadores. |
| Promoção | <ul style="list-style-type: none"> - <u>ações de marketing direto</u>: folders, encartes em jornais, e-mail, visitas, eventos e informativos, cartões de Natal e de Páscoa; - <u>assessoria de imprensa</u>: realising, matérias informativas, entrevistas; - “Ação Perdigão Social”: atendimentos gratuitos nas áreas de saúde, cidadania, cultura, esporte, lazer e educação. Aniversário do Parque; - <u>homepage</u> disponibilizando dados sobre a organização. | <ul style="list-style-type: none"> - restrita, tímida e simples; - <u>ações de marketing direto</u>: folders, e-mails, “corpo a corpo” e eventos - <i>almoço das personalidades, arroz de Braga, feijoada</i>; - <u>assessoria de imprensa</u>: matérias em jornais - <u>homepage</u> disponibilizando dados sobre a organização. |

Quadro 20: Comparativo dos casos estudados

Fonte: elaborado pela autora

4.3.2 Análise comparativa

Neste tópico efetua-se uma análise comparativa do uso das ferramentas do Mix de Marketing nas duas organizações estudadas utilizando-se como referência a estrutura teórica dos estudiosos em Marketing, que foram apresentados na Fundamentação Teórica, tendo como objetivo entender o emprego destas ferramentas nestas organizações em suas ações mercadológicas e em que momentos estas assemelham-se ou se diferem-se.

Quanto ao **Produto** oferecido pelas duas organizações, há semelhanças por tratar-se de Programas voltados ao público infantil e adolescente, evidenciando que estes programas diferem-se, pois enquanto no Parque Dom Bosco eles são voltados para a Educação, religiosidade e amor, na Passos de Integração estes são orientados para atender menores em situação de risco.

No entanto, nos produtos oferecidos, as duas organizações corroboram com Cavalcanti (2006) que enfatiza que estas organizações do Terceiro Setor, ao contrário do lucro, têm como objetivo principal contribuir para a conquista efetiva e manutenção da cidadania dos excluídos, oferecendo os melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis, buscando oferecer o melhor para seus beneficiários, as duas organizações estudadas preocupam-se de forma intensa com a qualidade dos serviços oferecidos, cobrando relatórios e resultados satisfatórios.

O Parque Dom Bosco tem uma visão bastante apurada em relação aos colaboradores, dispensando uma atenção especial na seleção dos profissionais atuantes. De fato, existe uma comunicação interna lembrando diariamente os valores da organização a serem repassados a todos os outros públicos. Os treinamentos e encontros internos são oferecidos sistematicamente, objetivando um trabalho profissionalizado e acerca das diretrizes da organização.

Na Passos de Integração existe uma preocupação com a qualidade, de forma que os profissionais são cobrados através de relatórios mensais, além de exigir qualificação constante em suas especialidades, enquanto no Parque Dom Bosco, a qualidade é cobrada dos gerentes mensalmente, mostrando resultados.

Um aspecto bastante interessante e que é fundamental na organização Parque Dom Bosco é a questão das diversas pesquisas realizadas junto aos seus públicos, de maneira a controlar a qualidade dos serviços prestados. As pesquisas

são efetuadas tanto com os alunos, quanto com os provedores, patrocinadores e parceiros, além dos colaboradores.

Outro aspecto importante observado nas duas organizações estudadas foram as parcerias desenvolvidas com Universidades para alocação de profissionais. No Parque Dom Bosco esta situação está inserida numa experiência realizada com estudantes da área de comunicação na elaboração do Informativo. Na Passos de Integração os voluntários estão prestando seus serviços atendendo as carências das crianças atendidas, como profissionais da área da saúde.

Na Ferramenta **Preço** do Mix de Marketing é que surgem os resultados mais interessantes deste estudo. Tanto na organização Parque Dom Bosco quanto na Passos de Integração não há cobrança de valores monetários, mas sim nos resultados alcançados. No Parque Dom Bosco estes valores representam compromisso, respeito, esforço, amor, orgulho e prestígio, concordando com Shapiro (1973) que enfatiza a importância destes valores na percepção do beneficiário.

Na definição do Preço, as organizações Instituto Parque Dom Bosco e Associação Passos de Integração priorizam a ênfase no intangível, mesmo porque em organizações que prestam serviços sociais e atividades filantrópicas o preço é uma questão de valor percebido. Nas duas organizações não existem valores a serem cobrados de seus beneficiários, o que existe são subsídios resultantes de doações, patrocínios e parcerias com empresas e pessoas físicas.

Na Associação Passos de Integração, este valor ainda tem maior uma importância percebida quando o resultado é alcançado através da reintegração da criança abrigada a sua família ou a recuperação dos direitos da criança ou ainda a inserção da criança abandonada em outra família.

Desta forma é possível basear os preços na criação de valor para o público, acrescentando Kotler & Armstrong (2007) que este baseado na criação de valor usa a percepção do usuário no entendimento completo do valor que um produto ou serviço representa, ou seja, o valor percebido que não quer dizer monetário.

A localização da organização representando a **Praça** no Mix de Marketing, para algumas representam um fator importante como no caso do Parque Dom Bosco, de forma que desde sua fundação em 1961 teve importância estratégica para a escolha do local apropriado, já que existia uma localidade que apresentava a necessidade de uma organização com objetivo de ajudar as pessoas carentes,

pobres e muito propensos a marginalização. Ali nasceu o Parque Dom Bosco, onde se localiza até os dias de hoje, num bairro de fácil acesso a todos os seus públicos.

Neste ponto a Passos de Integração difere-se por aferir uma menor importância ao fator Praça, já que para a organização a localização foi e é feita por conveniência, mesmo porque os imóveis são locados. Apenas o Recanto Infantil que exige uma certa descrição em sua localização por tratar-se de uma Casa/Lar, mas poderia ser em qualquer ponto da cidade, desde que houvesse estrutura para abrigar as crianças. Ainda por conveniência, os outros programas funcionam em localização central de fácil acesso aos beneficiários, parceiros e doadores.

As atividades de Marketing que dentro do Mix de Marketing faz alusão ao “P” de **Promoção** é prioridade nas duas organizações visando comunicar aos seus públicos seus Programas e eventos que conforme Yorke (1984) são os meios utilizados para divulgá-los.

No entanto, embora no Parque Dom Bosco as ações sejam melhor planejadas em relação às ações da Passos de Integração, podemos perceber que nas duas organizações estas atividades são emergenciais e não resultam em custos para a organizações, dependendo única e exclusivamente de recursos advindos de parceiros.

Nas duas organizações estudadas são realizadas com maior ênfase ações de Marketing direto com seus parceiros, doadores e beneficiários, no intuito de informá-los dos Programas e atividades desenvolvidas, porém no Parque Dom Bosco estas ações são mais frequentes e mais agressivas, até porque a fonte de recursos é maior que na organização Passos de Integração que desenvolve ações tímidas e simples em consequência de seus escassos recursos.

Também as duas organizações mantem *Homepages* com informações de parceiros, prestação de contas, e seus Programas, e através dela mantém contatos com seus diversos públicos tornando-se um eficiente canal de divulgação, assim como a assessoria de imprensa que auxilia a divulgação utilizada pelas duas organizações.

O que difere em relação às atividades de Promoção das duas organizações são os grandes eventos que acontecem no Parque Dom Bosco como a Ação Perdigão Social, patrocinada por este parceiro, ação esta que traz um grande ganho de imagem para a organização. Enquanto que na Passos de Integração acontecem pequenos eventos com intuito de atrair recursos financeiros. Esta diferença é

atribuída também ao fato dos objetivos das duas organizações serem diferentes, no Parque Dom Bosco os programas oferecidos são baseados na Educação e profissionalização, enquanto na Passos de Integração estes são no intuito de recuperação social e psicológica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões e algumas sugestões para futuros trabalhos e estudos.

5.1 Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo analisar como as organizações do Terceiro Setor utilizam as ferramentas do Mix de Marketing em sua gestão. Foram estudadas duas organizações para possibilitar efetuar uma comparação, e observar semelhanças e diferenças entre as ações de Marketing desenvolvidas.

Quanto ao atendimento dos objetivos específicos foram atendidos de forma que no primeiro objetivo relatou-se as características das organizações estudadas e as práticas que definem os elementos do Mix de Marketing; no segundo objetivo específico buscou-se descrever o Mix de Marketing destas organizações estudadas; e no terceiro e último objetivo descreve-se as diferenças e semelhanças no uso das ferramentas de Marketing nas duas organizações, resultado exposto no item cinco desta dissertação, de forma que estão relatados todas as ferramentas do Mix de Marketing utilizados e em seguida efetuou-se uma tabela comparativa da utilização destas ferramentas.

As organizações foram escolhidas segundo alguns critérios, como a semelhança de público e poder aquisitivo do mesmo.

Sem a intenção de exaurir o assunto tratado, nem limitar estudos posteriores, é possível afirmar a importância do Marketing nas relações das organizações sem fins lucrativos com seus diversos públicos, fato percebido pelas duas organizações estudadas, apesar de pouca experiência sobre as técnicas desta filosofia, além da timidez no desenvolvimento de suas ações.

Neste estudo foi possível detectar as atividades de Marketing realizadas pelas organizações e de que forma elas são aplicadas na intenção de atingir seu público-alvo, visto que a ênfase maior fica por conta da captação de recursos.

Percebeu-se que dentre as duas organizações a que mais utiliza das ferramentas do Mix de Marketing é o Instituto Parque Dom Bosco, dando maior

ênfase a ferramenta “promoção” no tocante à divulgação de seus Programas, utilizando na maioria das vezes do Marketing direto e da Assessoria de Imprensa.

Na organização Parque Dom Bosco existe uma preocupação maior com as ações de Promoção para os diversos públicos interessados, incitando o Marketing direto através de Informativos, *folders*, visitas e a assessoria de imprensa através de matérias jornalísticas, *realisings* e entrevistas em jornais e TV. Existe um Plano de comunicação com as atividades a serem exercidas para o próximo ano. Estas atividades são revisadas mensalmente no que a organização chama de “Plano de Ação”.

Em se tratando do “P” de promoção, nas duas organizações estudadas, há um reconhecimento da necessidade da prática das ações de Marketing. Porém somente no Parque Dom Bosco existe um departamento específico de comunicação com uma pessoa responsável pelo desenvolvimento destas ações e pela captação de recursos. Já na Passos de Integração as ações são de inteira responsabilidade da coordenadora administrativa que, além de captar recursos, administra e desenvolve atividades de Marketing de maneira informal.

Em seu discurso a coordenadora da Passos de Integração deixa claro que a função de captar e administrar estes recursos é cumulativa e além de satisfazer toda uma cobrança da sociedade e participar de tudo que acontece na organização.

Os produtos oferecidos pelas organizações em estudo são semelhantes quanto ao seu público que, no entanto, diferem-se em seus perfis e carência social. Na Passos de Integração o público é composto de crianças e adolescentes que sofreram maus tratos, estão em situação de abrigo, egressos de abrigos e vítimas de abuso sexual. No Parque Dom Bosco também o público são as crianças, adolescentes e jovens, em geral indivíduos carentes da sociedade que precisam de uma oportunidade para obter uma formação religiosa, psicológica e social.

Quanto ao objetivo principal deste estudo o que pôde ser notado é que nas duas organizações estudadas não há preocupação em integrar as quatro ferramentas do Mix de Marketing. De acordo com alguns teóricos, como Andreasen (1982) esta é a grande dificuldade das organizações em entrelaçar estes elementos, indicando que as OTS dão muita ênfase nas atividades de propaganda, deixando de lado o uso das outras ferramentas do Mix de Marketing e de certa forma, as mensagens criadas comumente não levam em consideração os diversos tipos de públicos.

Esta afirmação fica evidente quando são analisadas a forma como as organizações realizam suas atividades de Marketing. Estas vão ao encontro das necessidades emergenciais, não fazendo parte de um programa sistemático e coordenado, que leva em consideração as quatro ferramentas do Mix de Marketing. Segundo alguns teóricos, a utilização de um elemento de cada vez conduzirá a efeitos não mensuráveis no contexto global da organização.

A propaganda é muitas vezes vista pelo público-alvo como a única forma de ação de Marketing, mostrando que a inexperiência leva a desconhecer que o Marketing está orientado na produção de resultados. O ideal é a utilização do conjunto de instrumentos conhecido como Mix de Marketing ou Composto de Marketing que mistura os elementos: produto, preço, praça e promoção.

A utilização da mistura dos elementos do Mix de Marketing conforme Ponzurick *et al* (1992) conduz à melhores resultados, do contrário quando há a utilização de um elemento de cada vez, poderá haver efeitos que afetarão a reação do mercado, não obtendo resultados satisfatórios.

Ao passo que a adoção do Mix de Marketing pelas organizações do Terceiro Setor trariam melhores resultados em relação a adoção dos diversos públicos aos serviços oferecidos, bem como ganho de imagem que se traduz em posicionamento e a percepção dos diversos públicos na soma dos quatro elementos proporcionando-lhe satisfação de suas necessidades.

A não utilização da Integração das quatro ferramentas do Mix de Marketing, na maioria das vezes, e constatou-se nestes dois casos este fato, ocorre pela inexperiência e a falta de conhecimento das técnicas de aplicação do Marketing, ou seja, a ausência de profissionalização, situação já reconhecida por muitos estudiosos, visto que nem todas as organizações conhecem os conceitos da filosofia de Marketing e por isto encontram dificuldades em desenvolvê-lo.

Para finalizar é importante observar uma citação de Capella, Arnold e Mitchel (1994, 17) em que salientam que “as organizações sem fins lucrativos devem reconhecer a diferença entre a atividade de Marketing e o processo de Marketing.” Esta diferença consiste exatamente na importância que se dá à integração dos elementos do Mix de Marketing, já que a atividade de marketing, conforme Capella, Arnold e Mitchel (1994) consiste numa ação, ao passo que o processo de marketing envolve a organização inteira.

5.2 Limitações do estudo

Este estudo não tem por objetivo limitar o campo de análise acerca do assunto em questão, nem tampouco generalizar seus resultados a todas as organizações do Terceiro Setor que utilizam ferramentas de marketing, mas sim contribuir e possibilitar a continuidade da pesquisa a estudos posteriores.

Este estudo, portanto, restringe-se a duas organizações do Terceiro Setor, estudadas separadamente, até porque a natureza desta pesquisa é exploratória, sendo que o próprio método de estudo de caso não permite generalizações.

Outro fator limitador foi a dificuldade em encontrar organizações que praticam ações de marketing no Universo determinado pela autora, já que um dos critérios estabelecidos na escolha das organizações foi o fato de que para fazer parte deste estudo era essencial ter ações de marketing, este critério seria no mínimo obrigatório, mesmo porque não é possível analisar a utilização do Composto de marketing em organizações que não o praticam.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Este estudo procurou analisar como duas organizações do Terceiro Setor, uma classificada como Instituto e outra classificada como Associação, utilizam as ferramentas do Mix de Marketing.

Uma sugestão é estudar um número mais representativo de organizações, de forma quantitativa, analisando o quanto de cada ferramenta do Mix de Marketing estas organizações utilizam e em que medida estão entrelaçadas entre si, de maneira a formar um Marketing integrado.

Outro estudo passível de ser pesquisado é analisando a reação do mercado em um primeiro momento de cada elemento e depois com as quatro ferramentas interagindo entre si. Neste caso também seria aplicada a pesquisa quantitativa, com um número maior de organizações, utilizando a “teoria da reação do mercado”.

Esta teoria da reação do mercado, conforme Kotler (1980 apud Ponzurick et al, 1992) sustenta que “a interação com a reação do mercado consumidor podem ser realçadas pela introdução de um esforço de mercado, incluindo o Mix de

Marketing”. Para estes autores a “teoria da reação do mercado” pode, em alguns casos, com sucesso ser transferida ao setor não lucrativo.

Além disso, os autores atestam que cada elemento do Mix de Marketing pode ter uma resposta separada do impacto que causa no mercado, como atesta a experiência de Clarke (1973) que mediu o efeito que um tipo de anúncio teve nas vendas de um outro.

Como neste trabalho não se objetivou estudar cada ação de Marketing em seu contexto, mas sim dentro da concepção dos 4 Ps, uma última sugestão é analisar em organizações do Terceiro Setor, o que representa cada ação de Marketing em termos de custos, desenvolvimento e resultados. Para este estudo é necessário uma pesquisa quantitativa longitudinal, de forma que iniciasse na formação da estratégia, durante o período de aplicação até a obtenção dos resultados. Este estudo traria às organizações pesquisadas quais estratégias poderiam ser aplicadas com menores custos e que trouxessem resultados satisfatórios.

Diante da análise realizada neste estudo, é interessante o desenvolvimento de uma nova versão do Mix de Marketing voltado para o Terceiro Setor, levando em consideração a ferramenta “Preço”, que para organizações lucrativas significa valor monetário e para as organizações sem fins lucrativos resulta em valores intrínsecos. Desta forma, numa nova versão, o destaque ficaria por conta da substituição da ferramenta “Preço” pela ferramenta “Valor”.

Por fim, é importante destacar a relevância das pesquisas em Marketing aplicada às organizações do Terceiro Setor, visto que embora estes estudos sejam constantes, muito ainda tem a ser pesquisado.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVES, M. A. **Terceiro Setor**: as origens do conceito. In: EnANPAD, n. 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002a..

ALVES, B. M.; NEPOMUCENO, A. A.; DE SÁ, C. V.; **Comprometimento em Organizações do Terceiro Setor**: um Estudo de Caso em Duas Organizações Não-Governamentais. In: EnAPG. Rio de Janeiro, nov. 2004.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <[http:// www.ama.org/](http://www.ama.org/)>. Acesso em: 01. out. 2008.

ANDREASEN, A.R. **Non-profits**: check your attention to customers. **Harvard Business Review**, v. 60, n.3, p. 105-110, May/June, 1982.

ANDION, C. Gestão das organizações de economia solidária: contornos de uma problemática. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 02 out. 2008.

ARNETT, D. B.; GERMAN, S. D.; HUNT, S. D. The Identity Saliency Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. In: **Journal of Marketing**. Vol. 67 Issue 2, p. 89-105, April 2003.

AZZI, R. **A obra de Dom Bosco em Santa Catarina**: a atuação pastoral e educativa dos salesianos 1942-1991. [S.l.: s. n.], ANO.

_____. **Os salesianos no Brasil à luz da História**. São Paulo: Editora Salesiana Dom Bosco, 1983.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENNETT, R. Guest editorial. **Advances in nonprofit marketing**. Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark., May 2006. Centre for Research in Marketing. London Metropolitan University

BORDEN, H. N. The concept of the marketing mix. In: SCHWARTZ, G. **Science in marketing**. Wiley, Chichester, 1965. p.386-397.

_____. The Concept of the Marketing Mix. In: **Journal of Advertising Research**. Harvard Business School, September 1984.

CAPELLA, L. M.; ARNOLD, D. R.; MITCHELL, M. The marketing concept: potential implementation problems for not-for-profit organizations. *In: Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 1 Issue 4, p. 17, 1994.

CARVALHO, L. **Terceiro Setor. Gazeta Mercantil**, v. 1, n. 1, p. 2, mai. 2002. Número especial.

CAVALCANTI M. *et al.* **Gestão social, estratégias e parcerias**: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CLARKE, P.; MOUNT, P. Nonprofit marketing: the key to marketing's 'mid-life crisis'. *In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 6, n. 1, p. 78- 91, 2000.

CZINKOTA, M.R. *et tal.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora Senac, 2000.

COSTA, F. M.; PENALVA, C. D.; E LEITE F.E. Análise da utilização do Marketing nas organizações não governamentais (ONGS) da cidade do Recife. *In. Read.* ed. 38, v.10, n.2, mar./abr. 2004.

DIAS, S.R. Coordenação - **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva 2003.

DORFMAN, Robert and Peter O. Steiner (1954), "Optimal Advertising and Optimal Quality," *American Economic Review*, (December), 826-836.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira, 2006.

EVERS, A. **Part of the Welfare Mix**: the third sector as an intermediate area. *Voluntas* v.6 n.2, p. 159-82, 1992.

FALCONER. A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999

FERNANDES, R.C. **Privado, porém público**: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

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

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *In: Revista de Administração da USP - RAUSP*. v.33, n.1, p. 12-19, jan./mar. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 1998.

FONTES, M. **Marketing social revisitado: novos paradigmas do mercado social**. Florianópolis: Cidade Future, 2001.

FORD, D. **The marketing of non-profit making organizations: a preliminary report**. *European Journal of Marketing*, v.10, n.5, p. 266-279, 1976.

FRANCO, R. C. *et al*, **O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada, Universidade Católica Portuguesa**, John Hopkins University, 2005. Disponível em: <http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt.pdf>. Acesso em: 15 out. 2008.

GIFE GRUPO DE INSTITUOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Disponível em <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 19 set. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *In: Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr., 1995.

_____. Estudo de Caso Qualitativo. *In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. Refletindo sobre critérios de qualidade da Pesquisa Qualitativa. *In: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* Gestão.org. Vol 3, N 2, mai./ago. 2005. Disponível em: <www.gestaoorg.dca.ufpe.br>. Acesso em:

GONÇALVES, H. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

HADDAD, T. C. Estratégias de Competitividade: um estudo Múltiplo de Casos sobre as práticas de marketing em Instituições do Terceiro Setor. *In: Anais do Sinap 2005*, Santos, 5-7 out. 2005.

HAMZA, K. M.; VELOSO,R.; TOLEDO, G. L. Comunicação integrada de marketing em organizações sem fins lucrativos. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*, n.29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

HELMING, B.; JEGERS, M.; LAPSEY, Irvine Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v.15, n.29, p. 101-115, June 2004.

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

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PEQUENO ANJO. Disponível em: <<http://pequenoanjo.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2008.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory**: Toward a General Theory of Marketing. M. E. Sharpe, Armonk, New York, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: **Erro! A referência de hiperlink não é válida.** em 19 set. 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 19 de 2008.

IIZUKA, E. S., HIRONOBU, S. **O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica**: Uma Visita aos ENANPADs de 1990 a 2003. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba, Brasil, 28.

KELLEY H.; MAHADY T, CAMPAGNE ASSOCIATES. Disponível em: <<http://www.charityvillage.ca/cv/research/rfmk48.html>>. Acesso em: 02 nov. 2008.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. *In*: IOSCHPE, E. B. (org.) **3º Setor desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 133-155.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. Generic Concept of Marketing. *In*: **Journal of Marketing**, v.36 Issue 2, p. 46-54. April 1972.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *In*: **Journal of Marketing**, v.43, p. 37-44, 1979.

_____. **Marketing**: Edição Compacta. Tradução. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

_____. **Princípios de marketing**. 12.ed. Prentice-Hall, Rio de Janeiro, RJ, 2007.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. . **Social marketing**: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, v.35, n.3, p. 3-12, jul. 1971.

KOTLER, P.; MURRAY, M. Third sector management: role of marketing. *In*: **Public Administration Review**, v.35, n.5, p. 467-472, September/October 1975.

KOTLER, P.; LEVY S. J. Broadening the concept of marketing. *In*: **Journal of Marketing**, vol.33, p.10-15, January 1969.

KOTLER, P.; ROBERTO E. L. **Marketing Social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: Conceitos, Exercícios e Casos. São Paulo: Atlas, 2001.

LÜDKE, M. A.; Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MENEGHETTI, S. B. **Comunicação e marketing**: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. São Paulo: Editora Global/Instituto Fonte, 2001.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

_____. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

McCARTHY, E. J. **Basic marketing**: a managerial approach. 6.ed. Richard D. Irwin: Homewood, 1978.

McCARTHY, K.D. Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia. In: IOSCHPE, E. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 113. 120.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das Organizações do Terceiro Setor**: Um Repensar Sobre as Teorias Organizacionais. ENANPAD 2001

MARCUELLO, C. **Approaching the Third Sector from a Management Perspective**: What does this offer? University of Trento, Dec. 2001.

MARTINS, M. D. A decisão organizacional no Terceiro Setor: em busca de especificidades. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais: Administração Pública. Rio de Janeiro: ANPAD. p.162.**

MEDEIROS, O.C. A influência do sistema preventivo de Dom Bosco na educação dos jovens: Uma análise a partir do trabalho desenvolvido no Parque Dom Bosco – Itajaí/sc. (Monografia de Pós Graduação) – Universidade do Vale do Itajaí - Itajaí – SC – ProPPEC, 2008

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2001.

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. **O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas**, CD-ROM, ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24. 2000, Anais..., Florianópolis: ANPAD, 2000.

MODESTI, J. **Uma pedagogia perene: filosofia da educação em Dom Bosco**. São Paulo: Editorial Dom Bosco, 1975.

MOLIN, D.D.E.; SOUZA, B.J.M. **Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento**. Revista Cent.Ciênc.Admin., Fortaleza, v. 12, n.2,p.191-200,dez 2006.

PAULA, A. P. **Salesianidade**. Brasília: Cisbrasil, 2008.

PERUZZO, C.M.K. **Relações Públicas no terceiro setor: tipologia da comunicação e conceitos de público**. INTERCOM. Santos. Agosto/Setembro/2007.

PONZURICK, T. G.; POL, L. G.; ABERCROMBIE, C. L.; Berl, ROBERT L.. Managing the marketing mix for a nonprofit service. *In: Journal of Marketing Management*. 1992.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Stiliano, 2001.

REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 19 set. 2008.

REVISTA INTEGRAÇÃO. A REVISTA ELETRÔNICA DO TERCEIRO SETOR. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/>>. Acesso em: 19 set. 2008.

RÉVILLION A. S. P.; **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing**. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v.2, n.2, jul./dez, 2003.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RODRIGUES, M. C. P. **Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.32, n.5, p.25-67, set./out. 1998.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de ONGs:** Rumo a uma Agenda de Pesquisas Que Contemple a Sua Diversidade EnANPAD 2002 (Núcleo de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal da Bahia - NPGA/UFBA)

SACHUK, M. I.; BIAZIN, C. C.; IGNATTI, E. C. T. Gestão do Terceiro Setor. *In: SEMANA DO ADMINISTRADOR E O NOVO MILÊNIO*, 20., Maringá, 2000. *Anais...* Maringá: UEM - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2000, p. 525-537.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. *In: Revista de Administração da USP - RAUSP*. v.33, n.1, p. 5-11, jan./mar. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 1998.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **Search of the nonprofit sector:** The question of definitions. *Voluntas*, v.3 n.2, 1992.

_____. **Defining the nonprofit sector:** a cross-national analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.

_____, H. **Social origins of civil society:** explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas*, [S.l.], v.9 n.2, 1998.

SARGEANT, A.; JAY, E. The Role of Funders in Nonprofit Merger Activity: Implications for Charity Fundraising and Marketing Practice. *In: Journal of Marketing Management*, v. 18. dec. 2002.

SARGEANT, A.; LEE, S. Improving public trust in the voluntary sector: An Empirical analysis. *In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2002.

SCARAMUSSA, T.; SILVA FILHO, G. Z. de. **Pedagogia do amor:** o sistema preventivo de Dom Bosco. Belo Horizonte: Centro salesiano de apoio pastoral, 1995.

SHAPIRO, B. P. **Getting Things Done** – Rejuvenating the marketing mix. *Harvard Business Review*, vol. 63 Issue 5, p. 28-34, September/October 1985.

_____. **Marketing for nonprofit organizations.** *Harvard Business Review*, v.51 September/October 1973.

_____. **What the hell is market oriented?** *Harvard Business Review*, vol. 66 Issue 6, p. 119-125, November/December 1988.

_____. **Leveraging to Beat the Odds:** The New Marketing Mind-Set. *Harvard Business Review*, vol. 71, n.5, September/October 1993.

SHAWVER, D. L.; ZIKMND, W. G.. Marketing for nonprofit organizations. *In: Journal of Marketing*, vol.39 Issue 4, p. 118-119, oct. 1975.

SMITH, D. H.. **Four sector or five?** Retaining the Member-Benefit Sector. *Nonprofitand Voluntary Sector Quarterly*, [S.l.], v.20, n.2, p. 34-150.

SILVEIRA, A. **Marketing directo:** proposición de modelo para los servicios de información. Florianópolis: Biblioteca Universitária da UFSC, 1992.

SILVEIRA, B.R. **Elementos do marketing na captação de recursos: Uma análise discriminante em fundações do terceiro setor de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí - Itajaí – SC, 2005.

SOUTO MAIOR, J. **Efetividade organizacional e sustentabilidade institucional para o terceiro setor,** (Tese apresentada para concurso de professor titular do Departamento de Administração do CCSA da UFPB), 2002.

SUAREZ, M.C. **Explorando conceitos e ações de Marketing em organizações do terceiro setor:** dois estudos de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto de Pós-Graduação em Administração – COPPEAD, 2004.

TEIXEIRA, de F. R. Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. *In: Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.11, n.1, p. 1-15, jan./mar. 2004.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais.** 7.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TEODÓSIO, S. S. A. **Pensar o Terceiro Setor pelo Averso:** Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada na Gestão Pública. *In: ANAIS DO XXV ENANPAD*, Campinas, 2001.

TEODÓSIO, S. S. A., **O Terceiro Setor de Múltiplos Atores e de Múltiplos Interesses:** Pluralidade ou Fragmentação na Provisão de Políticas Públicas? *EnANPAD 2003*

VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. **Cause-Related Marketing:** A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy *Journal of Marketing*, vol.52 Issue 3, p. 58-74, July 1988.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, A. V.; **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing.** *Rev. FAE*, Curitiba, v.5, n.1, p. 63-70, jan./abr. 2002.

VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: planejamento e gestão** (org.) 2.ed. São Paulo: SENAC, 2004.

WATERSCHOOT, W. V; Van den BULTE, C. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *In: Journal of Marketing*, October 12, 2008.

WELZEL, E.; BORBA, C.D. **A Efetividade dos Projetos Sociais à luz do Marketing Social**. Anais do EnANPAD. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de Caso**. 2. ed. São Paulo: Bookman Companhia, 2001.

YORKE, D.A. Marketing and non-profit organizations. *European Journal of Marketing*. v.18, n.2, 1984.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Analisar como a organização estudada utiliza as ferramentas do Mix de Marketing para atrair seu público alvo.

Nome do entrevistado:

DADOS GERAIS

Nome da Organização:

Classificação:

Tempo de atividade:

Número do funcionários:

Número de voluntários:

Área de Atuação (nº de bairros, cidades, estados, países):

Atividade:

MISSÃO:

Qual é a Missão da Organização? (Ela existe para qual finalidade?)

PRODUTO:

1. Qual o produto (s) oferecido (s) pela organização?
2. Quais são os projetos desenvolvidos pela organização?
3. Estes projetos são divulgados? De que forma?
4. Há padronização dos serviços prestados? Se não, o que impede que isso aconteça?
5. Existe algum tipo de controle de qualidade desses serviços? Se existe como é?
6. Periodicidade da prestação do serviço.
7. Há critérios para a escolha do (s) serviço (s) a ser prestado? (identificação das necessidades da população atendida, disponibilidade de profissionais, disponibilidade de recursos, capacidade de atendimento ...)

8. Existe algum tipo de planejamento dos serviços prestados?
9. A Organização trabalha em parceria com outras Instituições para a prestação destes serviços?
10. Qual é a capacidade de atendimento da Organização? (pessoas, consultas, procedimentos ...)

PREÇO:

11. Se for analisado o beneficiário como cliente, como você vê a questão do preço do serviço oferecido?
12. O público atendido pela Organização, contribui com recursos monetários? (taxa, preço de consulta e/ou procedimento ...)
13. Se sim, qual é o critério para determinação desse valor monetário?
14. O público que não pode pagar esse valor, tem acesso gratuito aos serviços?
15. Como são advindos os recursos que mantém a organização?
16. Qual a parcela de responsabilidade do Marketing na captação de recursos para a organização?

PRAÇA:

17. Antes de escolher a localidade, a organização fez algum tipo de levantamento de informações?
18. As atuais instalações físicas da Organização, atendem às suas necessidades? (condições de manutenção, *layout*, espaço interno, vizinhança, acessibilidade ...)
19. Quais foram os critérios para determinação do local de funcionamento da Organização?
20. Quais são as vantagens dessa localização? E as Desvantagens?
21. O acesso físico à Organização é favorável ao público atendido? Aos colaboradores? Aos Parceiros? (transporte coletivo, escadas, rampas, estacionamento ...)
22. As instalações físicas são visíveis para o público alvo? (fachada, placas, totem etc...)

PROMOÇÃO:

23. Quais são as ações de marketing utilizadas pela organização?
24. Como são estruturadas e planejadas estas ações de marketing?
25. Que públicos a organização deseja atingir com as suas mensagens? Quais os meios utilizados para se alcançar esses públicos?
26. Como é definido o conteúdo das mensagens utilizadas pela organização para divulgação?
27. Quanto é gasto com Marketing/Promoção?
28. Existe um período específico para se efetuar ações de marketing? Qual?
29. A organização trabalha em parceria com alguma agência de comunicação? Se sim, qual, que tipo de parceria. Se não, por quê?
30. Qual a sua opinião sobre o Marketing?
31. Das ações de Marketing abaixo, quais são utilizadas pela organização?
 - () sites na internet
 - () chamadas em rádio e TV para adesão de campanhas
 - () informativos á imprensa
 - () informativos ao público interno
 - () Folders informativos;
 - () newsletter via email
 - () bingos, festas, adesivos
 - () outras. Quais?
32. Quais os resultados desejados nas ações de Marketing?
33. Quais os resultados alcançados nas ações de Marketing?

PÚBLICO:

34. Quais são os públicos da organização?
35. As ações de marketing desenvolvidas pela organização são distintas para cada público?
36. É feita alguma pesquisa para se conhecer a opinião dos públicos a respeito da organização?

37. É comum haver insatisfação por parte do público interessado, especialmente dos beneficiários? Se houver, como a organização lida com isto?
38. Que informações a organização reúne a respeito do público interessado?
39. De que maneira a organização procura identificar possíveis doadores?
40. De que maneira a organização busca os patrocinadores?
41. O que os patrocinadores “compram” ao patrocinar a instituição?
42. Existe alguma pesquisa para analisar a opinião dos públicos da organização quanto aos serviços prestados?

PÚBLICO INTERNO

43. Como a organização seleciona as pessoas para trabalhar?
44. Existe troca de idéias entre os colaboradores?
45. É dado algum tipo de treinamento aos colaboradores?
46. Existe na organização algum incentivo aos colaboradores e voluntários?

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA CASO 1

Organização: Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação – Parque Dom Bosco

Duração: 58 min e 32 seg.

Entrevistada: Carlota de Oliveira Medeiros – Gerente de Captação de Recursos, eventos e comunicação.

Data: 13/02/2009 – 11 horas – local Parque Dom Bosco

Pesquisadora: Carlota, bom dia. O objetivo da nossa entrevista é analisar como a organização estudada utiliza o Mix de Marketing para atrair seu público alvo. Qual o nome da organização?

Entrevistada: O nome da Organização é Instituto Lar da Juventude de Assistência e Educação – Parque Dom Bosco, classificada como Instituto.

Pesquisadora: Qual o tempo da atividade da Instituição?

Entrevistada: Nós somos uma Instituição Filantrópica e vamos completar 48 anos no próximo dia 25 de Março de 2009.

Pesquisadora: Qual o seu nome?

Entrevistada: Carlota de Oliveira Medeiros

Pesquisadora: Qual o número de funcionários do Parque Dom Bosco? E de voluntários?

Entrevistada: Nós temos aproximadamente 70 funcionários. Nós trabalhamos muito pouco com voluntários, o voluntariado nosso acontece o seguinte, nós temos um grupo de senhoras voluntárias, em torno de 50 senhoras que se chamam Voluntárias do Parque Dom Bosco que é um grupo que foi muito significativo quando o parque iniciou, mas no momento elas fazem um papel mais diferenciado, elas se reúnem todas as segundas feiras à tarde para confeccionar artes manuais e elas vendem estas artes manuais e revertem estes recursos para o parque Dom Bosco, voluntárias mesmo diária nós temos uma pessoa que trabalha na nossa cozinha.

Pesquisadora: Mas o Parque Dom Bosco está aberto ao voluntariado?

Entrevistada: O parque Dom Bosco está aberto ao voluntariado, sim, aí nós precisamos de voluntários, nós utilizamos muitos voluntários em que área? Por exemplo a gente precisa da formação, nós trabalhamos uma área da nossa formação com os alunos, palestras, então nós precisamos muito de médicos, dentistas, profissionais das mais variadas áreas pra vir ao Parque Dom Bosco nos dar palestras para os alunos.

Pesquisadora: Qual a área de atuação do Parque?

Entrevistada: Crianças, adolescentes, jovens, mas o foco ou seja o nosso atendimento é focado em Itajaí, principalmente nos bairros próximos a Instituição, mas também atendemos algumas pessoas das cidades vizinhas como Navegantes, Balneário Camboriu, mas o foco é o bairro Nossa Senhora das Graças, conhecido como matadouro.

Pesquisadora: Foi onde tudo começou?

Entrevistada: exatamente.

Pesquisadora: Qual a missão da organização?

Entrevistada: Acolher, educar e evangelizar, crianças, adolescente e jovens em situação de vulnerabilidade social no sistema preventivo de Dom Bosco. Tudo isto tem no meu trabalho de especialização.

Pesquisadora: A própria missão já diz que a finalidade é trabalhar com estes adolescentes, fale pra mim sobre a finalidade do Parque Dom Bosco.

Entrevistada: Nós atendemos crianças e adultos também, só que a missão do Parque é a missão de Dom Bosco, Dom Bosco foi um padre que nasceu em 1815 em Turim na Italia e ele fundou a Congregação Salesiana, então ele naquela época, era época da revolução industrial, ele era contra o sistema repressivo, então ele criou um sistema preventivo, porque? Porque naquela época as cadeias eram cheias de jovem que cometiam pequenos delitos, eles cometiam este delitos porque? Porque eles viviam a margem da sociedade, as famílias estavam desestruturadas, época do Pós guerra, eram explorados devido a Revolução Industrial, então Dom Bosco não queria apenas evangelizar, não queria apenas ser um padre, ele queria fazer uma mudança na sociedade, tanto é que ele foi ridicularizado na época, ele enfrentou até mesmo a Igreja Católica e padres da Igreja Católica, mas ele teve apoio do Papa, o Papa concedeu que ele fundasse a Congregação Salesiana, uma congregação á parte, cujo objetivo era trabalhar com jovens, claro que naquela época não se misturava meninos e meninas, então ele trabalhava no começo somente com meninos, mas como ele também queria que atendesse as meninas então tem a Maria Auxiliadora, para trabalhar só com as meninas, então o inicio de Dom Bosco foi este, ele criou a Congregação para trabalhar com os meninos e ensinar para eles uma profissão, e nós até hoje trabalhamos com a mesma missão de Dom Bosco no principio que era o que? Educar, evangelizar e encaminhar para o mercado de trabalho. Porque que a gente atende várias idades? Porque a nossa realidade, ela precisa disto, então os Salesianos estão em mais de 100 países, ele começou isto lá na Italia e conseguiu espalhar para mais de 100 países. Então, em todos estes países, todas as obras vão trabalhar com o sistema preventivo de Dom Bosco, a filosofia Salesiana é a mesma, só que cada um tem um diferencial devido a sua cultura local, e o Parque, o objetivo principal são os jovens, só que na nossa realidade aqui em Itajaí, nós identificamos que a gente precisa também oferecer algum trabalho pra adulto, trabalho no sentido de profissionalizar ou até mesmo no sentido das crianças, oferecer um local para elas ficarem enquanto os pais estão trabalhando. Então nós

temos vários programas (depois eu passo tudo isto pra você) então a gente tem o Programa de Educação Complementar que atende de 06 a dez anos são vários ateliês, ateliês por interesse, então os pais fazem a inscrição do aluno, o aluno fica uma semana de adaptação, escolhe o ateliê que ele quer porque nem todo mundo gosta de cantar, dançar então cada um escolhe sua oficina. De 11 a 14 anos nós temos a Educação Complementar dividido por oficinas também, e de 15 a 18 nós temos a Educação Profissional que são vários cursos para preparar estes jovens realmente para o mercado de trabalho e de 16 a 24 nós temos o Programa Jovem Aprendiz que este é bem focado no mercado de trabalho que é uma parceria que a gente tem, que é um Programa do Governo Federal na verdade e a gente tem parcerias com diversas empresas da região, a gente forma este jovem, encaminha para o mercado de trabalho e faz todo um acompanhamento durante todo este período que ele está na empresa em estágio. E temos o Programa de Qualificação Profissional e geração de renda que acontece á noite. Para o Geração de renda acima de 16 anos e o Qualificação Profissional acima de 18 anos. Todos com inscrições abertas. (depois eu passo os *releasing* pra você).

Pesquisadora: em relação ao histórico você já me passou alguma coisa, e você tem isto ...em arquivo.

Entrevistada: eu tenho tudo, tenho aqui que eu vou passar pra você, eu tenho sobre a história de Dom Bosco, histórico do Parque Dom Bosco, na situação de Itajaí de quando tudo iniciou.

Pesquisadora: Carlota, vamos ao tema propriamente dito. Qual o produto ou os produtos que a organização oferece para o público?

Entrevistada: Os nossos..para o público que nós atendemos, porque nosso público alvo são os alunos, então são estes cursos que eu falei, são estes programas dividido com todos estes cursos (mostra o programa dos cursos), então nós temos o programa de Educação complementar para 2009, o que que acontece? Todos os anos a gente faz o planejamento para o próximo (Ah...vou te passar isto também) que daí neste plano tem todas as atividades que a gente desenvolveu em 2008 e todo o planejamento para 2009 e quem são os parceiros e tudo mais.

Pesquisadora: Então eu posso dizer que os produtos oferecidos pela organização são os programas.

Entrevistada: Os programas, então o Programa Educação complementar oferece o que? Apoio Escolar, oferece os ateliês de apoios escolar, dança, criarte, coral, atividades esportivas, lazer e recreação. Oficinas alternativas que é de 11 a 14 oferece o que? Apoios escolar também, e as oficinas por interesse, violão, dança, artes aplicadas, informática, cultural etc...o programa de educação profissional que é de 15 a 18 oferece auxiliar administrativo, manutenção de computadores, eletricitista, mecânico, informática e ai o Programa de Geração de Rendas e Qualificação Profissional também a mesma coisa. Tudo isto tem neste outro plano que eu te passo todos, inclusive neste plano tem todos os parceiros, tem tudo como o projeto é desenvolvido.

Pesquisadora: Estes programas você tem chama de projetos?

Entrevistada: Isto, exatamente, a gente chama também de projetos. E aí no caso, este é nosso público interno, e o nosso público externo quem é? Então são os nossos parceiros.

Pesquisadora: Este assunto nós falaremos depois. Este projetos são divulgados?

Entrevistada: São.

Pesquisadora: De que forma?

Entrevistada: Nós temos uma abertura muito grande na mídia. Tá. Nós temos o site nosso que é institucional que até estamos em fase de reestruturar, que está totalmente com problemas, está reestruturando, pro mês de Março e já estará reestruturado. Nós temos um site se você quiser anotar www.dombosconet.com.br, este é o site da nossa inspetoria, que é nossa inspetoria? É como se fosse nossa matriz, então nossa inspetoria é Porto Alegre, Porto Alegre comanda os três estados do Sul, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul então os nossos superiores estão em Porto Alegre, eles comandam os três estados do Sul onde nós temos casas Salesianas, são três tipos de casas, nós temos Paróquias, colégios particulares (como nós temos em Itajai o Colégio Salesiano) e obras sociais, então são três frentes de trabalho, em Itajai nós temos a Paróquia Dom Bosco o Colégio Salesiano e o Parque Dom Bosco, administrativamente totalmente separados, cada um tem seu CNPJ, cada um tem seu diretor, seus recursos e suas finanças.

Pesquisadora: Eu li no seu informativo que o Parque foi fundado por um Senhor? Senhor Minela. O que tem a ver com o Salesiano? Ele era um padre salesiano?

Entrevistada: A congregação tem padres e irmãos. Começou tudo em Dom Bosco, lá na Itália tudo mais e tal... então Dom Bosco criou a congregação, chamou pessoas jovens para formar a congregação, formou vários padres, vários irmãos e espalhou isto pelo mundo todo pra criar casas e tudo mais, então no Brasil existem várias inspetorias tem a inspetoria de São Paulo, de Porto Alegre, do Nordeste, certo? Quando tem esta inspetoria, ela faz a mesma coisa, ela envia para onde há necessidade, onde são convidados padres salesianos para atuar. Em Itajaí, como nós chegamos aqui? (isto tem no meu trabalho também) então existia um ginásio normal como outro qualquer, então Itajai o prefeito da época entrou em contato com o Salesianos para pedir para os padres salesianos assumirem este colégio, então se tornou um colégio salesiano, quando eles assumiram este colégio (isto está neste trabalho também) uma das exigências foi, nós assumimos este colégio que é para classe média alta, mas nós queremos um terreno para construir uma obra social, e aí então na época era o Padre Pedro Baron, que inclusive tem uma pracinha aqui....

A entrevistada mostra um *clipping* de todos os *realisings* enviados para a imprensa.

Entrevistada: a gente faz *realisings* manda para a imprensa, dou entrevista da TV, nas rádios, matéria para jornal e assim vai.....aqui tem alguns materiais impressos (mostra alguns boletins informativos), a gente faz cartão de natal para nosso parceiros e colaboradores, cartão de natal, de páscoa, informativo diversos.

Pesquisadora: Estes serviços, cursos, programas são padronizados? Isto acontece todos os anos, da mesma forma?

Entrevistada: Então, o que acontece? Nós temos todo um planejamento, todo um plano de ação (isto também tem na monografia que vou lhe dar). O nome da pessoa, a função dela, a formação dela, as principais atividades, experiências profissional.

Pesquisadora: Quanto tempo você está aqui Carlota?

Entrevistada: Vai fazer 14 anos. Eu tenho orgulho de dizer que eu que formei este setor, fui eu que fundei este setor, este setor tem 5 anos, que é o Setor de Comunicação e eventos e captação de recursos, fui eu que fundei, tive apoio do meu diretor da época e graças a Deus a gente conseguiu. E nós trabalhamos com projetos, com eventos. Ah tá, esta aqui é minha monografia (mostra uma obra de capa dura com 300 páginas). Aqui tem tudo, fala de Dom Bosco.

E este aqui é o programa como você estava perguntando sobre os programas. Este aqui é o plano de trabalho deste ano, todos os anos a gente faz um plano de trabalho.

Entrevistada: Este plano de trabalho não inclui planejamento de comunicação?

Pesquisadora: Já vou te explicar.

Entrevistada: Nós trabalhamos com o PEPS, tá? Olha 2005/2007 e agora nós temos um outro que é 2008/2010 (mostra uma encadernação). O PEPS é trienal, certo? Foi implantado, só fechamos um triênio, estamos no segundo, então o primeiro foi nossa...estávamos aprendendo, o nosso diretor veio pra cá para implantar um sistema de Gestão no parque, então foi uma mudança radical em tudo, este plano aqui sim, aí tem um plano de todos os setores, psico-social, da educação profissional, não é só da parte pedagógica, da gráfica (nós temos uma gráfica), do nosso setor, todos. Então acabou o triênio, nós fazemos uma avaliação de todos os setores, de tudo que a gente conseguiu, não conseguiu, as falhas e tudo mais, a avaliação, verificação e tudo mais e fazemos o planejamento para os próximos três anos, baseado nestes três, claro, 2008 encerrou então já faz a verificação e avaliação e já faz o de 2009, claro a gente não pode fugir deste triênio, claro que agente já vai melhorando e ajustando o do triênio. Então este aqui é do triênio, (mostra outro planejamento) e este daqui é só da parte pedagógica, então que agente fez pra 2009, tem um pequeno histórico do parque, e ali que fala de 2008, qual o segmento? qual foi o projeto? Qual foi o número de atendidos? E qual foi a fonte de recursos? Qual foi o parceiro?

Pesquisadora: Então cada programa tem um parceiro que banca?

Entrevistada: Isto, não banca, mas ajuda, então, por exemplo, o Parque Dom Bosco no momento, 49% dos nossos recursos são do Governo Municipal, porque a maioria das Instituições principalmente de Itajaí, a maioria, porque, se você tem recursos mais do que 50% você não é mais Organização não governamental, esta é a Legislação, só que não funciona bem assim, então tem entidade que só é mantida com 20%. Nós mantemos 49%, os outros 51% nós corremos atrás, então atrás de projetos, atrás de parcerias, este é o nosso papel aqui do nosso setor.

Pesquisadora: Eu tenho mais perguntas em relação a isto, mas antes eu quero entrar em uma outra área, estes programas que você está me mostrando, você faz um controle de qualidade, através do PEPS?

Entrevistada: Isto, aí o que acontece? Cada programa tem um Plano de Ação, nós chamamos tudo de plano de ação, dentro deste plano de ação global, então o Programa Educação Complementar tem várias oficinas, então o Programa tem um plano de ação global e cada oficina tem o seu plano de ação, então o coordenador daquele programa acompanha mensalmente o plano de ação, ah...eu sou professora do coral, então eu tenho o meu plano de ação do ano, tenho meu plano de ação do triênio, eu tenho meu plano de ação mensal, mensalmente a minha coordenadora vai olhar o meu plano de ação e vai ver o que eu fiz o que eu não fiz, aí tem o relatório de três gerações, que aí eu vou avaliar ali o que saiu o que não saiu, o que deu certo o que não deu certo e assim...isto todos os coordenadores em suas áreas, isto eu com minha equipe aqui, isto todos os setores do parque, desta forma que funciona, por isto que todo mundo enlouqueceu quando foi mudada a gestão porque todo mundo começou a trabalhar muito mais, até todo mundo entrar no ritmo, acostumar e fazer, porque todo mundo que entra aqui quase mata a gente. Aqui é tudo muito organizado.

Pesquisadora: Estes programas eles são planejados de conformidade com a necessidade do mercado em que está inserido, ou seja do público que vocês atendem, ou seja, como é que vocês buscam estas necessidades?

Entrevistada: Então, o que acontece? Todos os nossos trabalhos são avaliados através de pesquisas, mas tem outros instrumentos de avaliação também, então o Programa Educação Profissional, qualificação profissional, a gente implanta pesquisas para saber se o jovem está satisfeito com o curso, com a atividade, com o professor, o professor é avaliado, o curso é avaliado. A gente identifica os problemas, as necessidades e implanta. Por exemplo, nós temos o programa noturno, quando a agente implantou o Programa Noturno (este é o terceiro ano que estamos com este programa), nós fizemos uma pesquisa com os pais pra saber quais os cursos que eles queriam, e a informática básica foi unanimidade, porque? Porque os pais de nossos alunos são pessoas muito simples, só que são pessoas que estão no mercado de trabalho e se depararam com a tecnologia com a mudança e tiveram que se adaptar de qualquer jeito, então são pessoas que não tem computador em casa, não tem acesso fácil à informática, só que no mercado de trabalho onde eles estão a coisa mudou. Então nós temos a informática acho muito legal a informática básica à noite e você vê pessoas idosas, pessoas assim que não tem nenhuma proximidade com computador, e este pessoal ali, tateando, fazendo e aprendendo, tanto é que o curso tem uma procura muito extraordinária, o professor também é muito bom, muito calmo, tranquilo, porque as pessoas, óbvio que não são jovens e a dificuldade é bem maior. Aí o que acontece com nossos cursos? No final do ano nós temos um grupo que são gerentes (que está neste material que vou te passar) eu sou uma gerente, sou assessora da direção e sou uma gerente, e todos os coordenadores pedagógicos tem o cargo de gerentes, então nós temos em torno de 10 gerentes, este grupo planeja a casa junto com a direção, junto com o diretor que é o Padre Sebastião, no final do ano então nós avaliamos todos os cursos, todos os profissionais, então se alguém tiver problemas a gente puxa pra conversar ou demite ou muda o curso. Então por exemplo, o curso de panificação acabou com

dois, três alunos, isto é uma prova de que o curso não deu certo, vamos reestruturar o curso, este curso só vai acontecer no período da noite e com os pais. Isto já aconteceu no passado com a costura industrial, nós oferecemos a costura industrial e os jovens não tinham interesse nenhum, então mudamos o foco, o curso continua acontecendo de manhã e a tarde só que para os adultos e é um curso que tem uma empregabilidade enorme que tem uma carência de mão de obra muito grande na cidade som que o jovem não quer, e o que leva o jovem a fazer um curso não é a necessidade do mercado, é a vontade dele. Então não adianta você...

Pesquisadora: Você já colocou pra mim que estes cursos acontecem com parcerias de instituições, de empresa, como é?

Entrevistada: Por exemplo nós temos um coral, o coral é patrocinado pela empresa Perdigão, qual é a parceria deles? Eles patrocinam o uniforme do coral, eles se apresentam tanto interna quanto externamente, então a parceria da Perdigão com o Coral é esta. Nós temos a parceria com a Cargil/Seara que patrocina alguns projetos nossos, eles patrocinam o projeto de Educação Profissional através do que? Do uniforme destes cursos.

Pesquisadora: Aí são patrocinadores e não parceiros. Eu digo assim, por exemplo a Univali disponibiliza profissionais?

Entrevistada: Tudo isto tem aqui também (mostra o planejamento) todos os parceiros, A Universidade qual é a parceria e o que ela faz? Temos parceria com os cursos de medicina, de letras, enfermagem, educação fonoaudiologia, odontologia. Com o SESC de que forma? Desde quando esta parceria existe? Com ministério Público, com o Juizado, certo? Com a secretaria da educação, com a Secretaria de Assistência social, com a Receita Federal, com a Cargil, com a Perdigão e aí (mostra o documento) explica esta parceria de que forma que esta parceria acontece.

Pesquisadora: Qual a capacidade de atendimento da organização?

Entrevistada: O ano passado nós atendemos, porque assim...o Parque ele atende durante o dia os cursos são anuais, iniciam em março e vai até dezembro, á noite eles acontecem semestrais, então o ano passado nós atendemos 1335 alunos. Isto tudo também está aqui (mostra o documento) no caso ações e projetos e número de atendidos.

Pesquisadora: A capacidade dele é maior ou está no limite?

Entrevistada: Não nós atendemos no momento o que podemos crescer mais que isto poderia? Poderíamos porque existem alguns cursos. Outra coisa este ano não vai ter cabeleireiro, não vamos ter manicure e fechamos um curso de informática, tínhamos quatro, fechamos um, por quê? Nós temos uma parceria com o Colégio Salesiano de Itajaí. De que forma? Eles pagavam 21 funcionários para o parque, tivemos que demitir nove no final do ano, eles estão pagando apenas 11 agora, porque o Salesiano patrocinava por descontar da Lei de Filantropia, então eles não podiam descontar. Só que houve uma mudança na medida provisória 446 e quem trabalha com educação tem que apoiar educação e nós somos assistência social,

então não podem mais nos apoiar, ele tem que dar este recurso em bolsas de estudo. Certo? Na verdade nós teríamos que demitir os 21, mas a nossa inspetoria então vai pagar estes 11 até o final do ano, pro ano que vem não sei como vai ficar, mas, por exemplo, o curso de panificação por enquanto não tem ninguém, então a gente está até vendo como vai fazer, temos esta idéia de abrir à noite, a manicure não tem cabeleireiro não temos e informática também não tem.

Pesquisadora: E neste ponto também não existe voluntariado?

Entrevistada: Não, não existe voluntariado, você pode até perguntar: Porque vocês não trabalham com voluntários. Porque na verdade nós já tivemos muita experiência com voluntariado, certo? Algumas boas e algumas nem tanto, porque? Porque na verdade muitas pessoas que procuram o voluntariado elas procuram porque elas querem preencher um vazio que elas tem, elas querem resolver o problema delas, e não pela causa. Então o que acontece? Para eu ser o professor de informática voluntário, eu tenho que disponibilizar no mínimo duas manhãs, duas tardes, duas noites, eu tenho que disponibilizar no mínimo seis meses. Eu não posso ser um voluntário como professor, é difícil, nós temos um voluntário que atua com a gente a mais de 4 anos e é fantástico, Professor Badeco, de Tênis, ele atua com a gente a 5 anos, ele vem todas as sextas feiras das 9 as 10 da manhã dar aulas de tênis para os alunos, é um dos melhores casos de voluntariados que nós temos, outro caso de voluntariado que nós temos (a gente vai conversando e vou lembrando) é a Auto Escola Tadeu, está no quarto ano de voluntariado com a gente, ele vem uma vez por mês durante o dia todo e dá aula de Educação para o trânsito para nossos alunos. Então são dois casos de voluntariado fantásticos que nós temos na casa. Agora já tive pessoas que elas vem como apoio, mas assim voluntários que assumam uma sala de aula.

Pesquisadora: Agora Carlota vamos entrar numa área delicada que é a questão preço. Se for analisar o beneficiário, seu aluno, ou aluno dos cursos dos programas, se nós formos analisá-los como clientes, como seria a questão do preço? Existe um preço pré fixado? Contribuição espontânea?

Entrevistada: Não, o aluno dar ajuda espontânea para o Parque? Não existe, mesmo porque isto é proibido por lei, não pode, nenhuma instituição filantrópica pode cobrar de seus alunos, nada, nenhuma colaboração, nada. O Preço? Nós temos o preço que ele nos custa. Porque é obvio que se eu faço um projeto, eu tenho um custo deste aluno, lógico que é um custo simbólico, porque, lógico que eu tenho um custo deste aluno, se eu não me engano é R\$ 199,00.

Pesquisadora: Tem várias questões sobre valores, não existe uma taxa, não existe uma forma de contribuição, eu te pergunto, vocês tem várias ações de marketing, qual a parcela de responsabilidade do marketing na captação destes recursos? Pois eu também vi Carlota um balancinho aqui do mês de Abril, assim receita, receita, despesas, e eu não vi despesa de comunicação, entra em despesas administrativas?

Entrevistada: sim, entra em despesas administrativas.

Pesquisadora: O que você diria pra mim, assim olha, eu posso dizer com segurança que 30% dos recursos do Parque Dom Bosco são advindas das ações de Marketing que nós praticamos?

Entrevistada: Olha, eu mensurar isto é difícil, porque eu sou responsável pela comunicação, pelos eventos e pela captação de recursos, eu sou responsável por todo dinheiro do Parque, de captar, e as três coisas são juntas, porque tudo pra mim é uma coisa só, eu faço um projeto pra captar recursos, o meu projeto de captação de recursos, na contrapartida ele já tem a divulgação que eu vou dar pra esta empresa, a divulgação, ou através de inserir na roupa a logo da empresa, através de eventos de entrega de material, através do evento no dia da formatura, tudo isto envolve a imprensa, eu vou levar ele nos programas de rádio, jornal, Tv, é todo um trabalho em conjunto, ele vão colocar placas nos ambientes.

Pesquisadora: E como você vê então a responsabilidade do marketing em tudo que o Parque Dom Bosco faz?

Entrevistada: Essencial, este setor só existe, porque quando fui fazer jornalismo eu percebi que o Parque mesmo tendo quarenta e poucos anos as pessoas, até hoje não conhecem, mesmo assim as pessoas não conhecem o parque, não sabem do Parque e eu comecei a fazer assessoria de imprensa do Parque e eu comecei a ver o quê? Que quanto mais a gente divulga, mais fácil é você arrecadar, mais fácil é você apresentar um projeto, mais fácil é você conquistar o parceiro. É uma ligação. Não tem como separar, não existe a separação da captação de recursos do marketing, porque o parceiro quer ser visto, ele quer saber que ele é seu parceiro, ele quer ver resultado. Se ele aplica no coral, ele quer ver o coral cantando, na mídia, nos eventos, isto em qualquer outro projeto, então, em todos os nossos projetos, seja ele através de projetos que envolva recursos financeiros ou apenas uma parceria que é troca de serviços, todos, a assessoria de imprensa está presente, no marketing. Tanto é que nós temos um plano de comunicação e marketing.

Pesquisadora: Na questão da localização, como foi escolhida esta localidade? No início da nossa entrevista você disse pra mim que o principal objetivo era atender o bairro Nossa Senhora das Graças?

Entrevistada: O bairro foi escolhido justamente por isto, porque na época, hoje em dia existem outros bairros muito piores que este, mas na época, este era o bairro mais precário de Itajai, mas tem toda esta história na minha monografia. O que acontece? Os italianos vieram e começaram a atuar no Colégio, e o irmão Minela vinha todo final de semana jogar bola com as crianças, começou com esta história, ele trazia pirulitos e começou a ver as necessidades, precisava disto, daquilo etc... Na verdade o nascimento do Parque tem tudo a ver com o nascimento da congregação Salesiana de Dom Bosco, porque todos os problemas que ele identificou lá na Itália, os salesianos identificaram aqui em Itajaí, a história é muito semelhante, começou devagarzinho com as brincadeiras, jogar bola, muito, muito, muito semelhante.

Pesquisadora: As atuais instalações do Parque atende todas as necessidades?

Entrevistada: Sim atende, inclusive em minha monografia tem quantas salas de aula tem, quantos banheiros, quantos isto, tem tudo lá. No momento nós precisamos, na verdade precisaríamos demolir o ginásio e fazer outro, porque nosso ginásio é num buraco, com a enchente ficou embaixo da água e agora a gente está trazendo recursos para reformar, a reforma não seria o ideal porque ele não tem como levantar então teríamos que demolir e fazer outro, então o que falta no momento é o ginásio. E também, como as nossas salas, porque nós temos três prédios, este central aqui, este de trás e outro lá, e estes aqui são novos que a gente ganhou recursos faz uns cinco anos da Alemanha, porque a gente tem alguns recursos internacionais também, então aquelas salas lá também, as salas térreas são abaixo do nível e todas ficaram alagadas com a enchente, o ideal seria o que? Futuramente quem sabe. Seria nós fazermos neste prédio aqui um segundo piso e acabaríamos com aquelas salas lá que não tem muita ventilação e são prováveis para alagamento.

Pesquisadora: Então a organização está feliz com esta localização? É mais vantagens do que desvantagens?

Entrevistada: Sim, totalmente, eu trabalho aqui a 14 anos, então o parque é uma instituição muito organizada, graças aos parceiros que a gente tem, os cursos, as pessoas conseguem ter o material para desenvolver seus trabalhos, a nossa alimentação hoje em dia é fantástica, graças aos parceiros, porque quando eu entrei no parque pra você ter uma idéia, a gente comia pão amanhecido que as padarias doavam, no almoço eram carcaças que as empresas da região que trabalham com frango doavam, então comíamos pés e carcaças, esta era nossa alimentação, frutas, eram as frutas que os mercados doavam pra nós, comida, era aquela comida quase vencida ou até mesmo vencidas que doavam. As pessoas fazem faxina em casa e o que vai pro lixo, porque tem coisas que eu digo, meu deus é lixo e as pessoas dão, esta visão ainda é muito invertida. Porque mudou? Porque desde que existe este setor nós começamos a apresentar projetos, dar respaldo, dar um retorno para os parceiros, então nós temos uma parceria muito boa, por exemplo a Seara doa mensalmente frango e salsichas então a alimentação... eles assumiram....o Rotary montou uma oficina de panificação pra nós, montou um laboratório de informática, então nesta oficina de panificação, hoje em dia todos os nossos pães são produzidos ali, então nós temos um profissional que produz a nossa panificação para nós, o Rotary que montou esta oficina, esta foi montada em 2000, no ano passado nós conseguimos uma renovação, porque os equipamentos já não estavam mais de acordo, já estavam deteriorados, conseguimos no ano passado uma nova doação do Rotary internacional através do Rotary portal do Vale e aí continuamos produzindo pães. A oficina é formidável pra nós, só que também você comprar o trigo também tudo isto é muito caro então o ano passado também fechamos com a Cargil, a Cargil do ano passado pra cá assumiu a panificação, ela doa todo o trigo, todo o material para a produção de pães. Então tudo isto é através de parcerias que você consegue e você vai melhorando, tem uma parceria com a GDC que doa também alimentos pra nós.

Pesquisadora: Em relação á promoção, quais são as ações de marketing efetivamente utilizadas pela organização?

Entrevistada: Nós temos os eventos que a gente faz também, a gente faz tanto eventos de captação de recursos como eventos institucionais, então todos os anos a gente faz o evento de aniversário do Parque Dom Bosco, então a gente faz por dois anos seguidos a gente fez uma ação social em parceria com a Perdigão pra comemorar o aniversário do Parque, uma ação social com a família e a comunidade, a gente tem uma exposição em novembro também que mostra para a comunidade os trabalhos desenvolvidos durante o ano, fora isto nós temos outros eventos pedagógicos, de Natal, Dia das crianças e tudo mais.

Pesquisadora: Está no planejamento?

Entrevistada: Sim, tudo isto é planejado, nós temos uma agenda anual com todas as atividades do ano e lógico que esta agenda mensalmente ela é reformulada porque muitas coisas vão surgindo e a gente vai acrescentando.

Pesquisadora: Como nascem estas idéias, como nasce pro exemplo uma ação social como esta da Perdigão?

Entrevistada: Porque o que acontece? Na verdade comemorar o aniversário do Parque todos os anos a gente comemora, a Perdigão ela faz (não sei se você ganhou um informativo deles) eles fazem esta promoção no Brasil todo, como a gente, quando eles chegaram em Itajai, fomos lá apresentar o Parque, a gente se tornou parceiro, eles queriam fazer a ação social, só que não tinham experiência, eles fazem no Brasil todo, só que a equipe daqui não tinha experiência como viu na gente um parceiro forte, fez a proposta de fazer a ação social juntos, então fizemos a contra proposta porque é no mesmo mês, só se fizer junto com o aniversário do Parque. E a gente aceitou e é o segundo ano que a gente faz. A gente não conversou ainda não sei se vai ter de novo.

Pesquisadora: Quando vocês fazem uma ação social desta, uma divulgação qualquer que seja, um informativo enfim. Que público vocês querem atingir, os pais ou o próprio adolescente?

Entrevistada: Numa ação como esta a gente quer atingir os alunos e as famílias, aberto á comunidade, mas direcionado ao nosso público.

Pesquisadora: Estas mensagens por quem são propostas? Você quem cria ou existe uma equipe?

Entrevistada: É tudo uma equipe, então a ação social por exemplo, eles já tinham uma experiência da ação social, então eles trouxeram esta experiência das outras regiões do Brasil, sentaram com a gente, eu que faço toda esta parte, eu analisei, eu trouxe para minha equipe de coordenação e gente viu, não isto não está certo aqui, pela nossa experiência tem cidade que não dá, podemos tirar isto, acrescentar isto. Todas as decisões do Parque é o grupo de gerentes que decide.

Pesquisadora: Inclusive a mensagem que é divulgada, por exemplo esta mensagem aqui..”por uma comunidade solidária”, foi criada como?

Entrevistada: Ah...bom estas mensagens aí são mais no caso eu que faço e o meu diretor que aprova ou não.

Pesquisadora: Mas tem alguma agência?

Entrevistada: Não, não, não, nós temos uma gráfica, o Parque Dom Bosco tem uma gráfica que presta serviços como qualquer outra. Então a gráfica que faz todos os nossos impressos, este informativo em especial, nós tivemos a parceria da Univali, que a gente fez uma experiência tanto é que está tudo aqui certinho,(mostra os créditos dos alunos da Univali no expediente do informativo) ta? Nós tivemos uma parceria com a comunicação da Univali e eles trabalharam em parceria com a gente, então eles que vieram, fotografaram, fizeram matéria e tudo mais. Mas na maioria todos os impressos do Parque é de minha responsabilidade, a gente faz aqui em conjunto com a equipe.

Pesquisadora: Nunca teve trabalho com agências?

Entrevistada: Não temos investimentos para isto, já tivemos, já teve uma agência que fez um trabalho voluntário, já tivemos uma agência que fez uma campanha voluntária pra nós. Isto acontece às vezes.

Pesquisadora: E por falar em investimento existe algum gasto com marketing?

Entrevistada: Só a parte gráfica, mas como nós temos a nossa gráfica estes materiais são impressos aqui.

Pesquisadora: Só não se coloca *out door*, nada? Então assim, não existe um percentual destinado ao marketing?

Entrevistada: Não, o meu papel é captar recursos, eu sempre brinco com meu diretor, o meu setor não deveria ser Comunicação e eventos e captação de recursos, deveria ser captação de Recursos, eventos e comunicação, porque assim, até para uma jornalista é meio frustrante, então a comunicação sempre fica...isto até já tive uma discussão com meus superiores de Porto Alegre e ele ainda até me chamou a atenção e disse: Carlota, mas captar recursos é comunicação.

Pesquisadora: Não deixa de ser, mas deixa de ser mas, daí entra muito na questão da Relações Públicas.

Entrevistada: É bem isto, por isto que minha pós é falha, porque minha função tem bem a ver com isto relações públicas, então o meu objetivo principal qual é? Por exemplo estou com todos os informativos do ano passado atrasados, porque? Porque se eu tiver que fazer um informativo ou um projeto eu tenho que fazer o projeto, se seu tiver que fazer um informativo ou uma prestação de contas, eu tenho que fazer a prestação de contas.

Pesquisadora: Se tivesse aqui um departamento ou uma pessoa de marketing?

Entrevistada: Porque vá mudar a cabeça destes padres, é complicado. O salesiano já não. Eles trabalham com agência, trabalham bem com marketing, mas porque?

Porque eles são um colégio particular, eles tem dinheiro, e a visão de algo social é diferente.

Pesquisadora: Eu vou falar algumas ações de marketing pra ver qual delas vocês utilizam: Sites na internet?

Entrevistada: Sim

Pesquisadora: Chamadas em rádio e Tv para adesão de campanhas?

Entrevistada: Sim, quando a gente consegue voluntariamente.

Pesquisadora: Informativos á imprensa?

Entrevistada: Sim

Pesquisadora: Informativos ao público interno?

Entrevistada: *folders*

Pesquisadora: *Newsletter, via e-mail?*

Entrevistada: Não

Pesquisadora: Bingos, festas, adesivos?

Entrevistada: Não.

Pesquisadora: Os resultados que são alcançados nestas ações, são resultados positivos?

Entrevistada: Sim, por exemplo, nós temos um bazar, todo bazar nós colocamos encartes no Diarinho (jornal local) nossa!!!! Fora de série a repercussão. Rádio, todas as entrevistas que a gente dá em rádio, por exemplo, ontem eu abri duas vagas (de emprego) auxiliar de cozinha e auxiliar de serviços gerais, antes do meio dia eu mandei pra TV, de tarde tinha uma montoeira de gente aqui. É automático.

Pesquisadora: Carlota, pra finalizar nós falar um pouquinho sobre seus públicos. Bem os públicos você já me disse que são os adolescentes, as crianças e adolescentes agora de algum tempo pra cá também os adultos, estas ações e projetos são distintos pra cada público, é feito uma divulgação de massa? Cada ação de marketing, como essa da Perdigão social, é direcionada para um público ou é para todos os públicos?

Entrevistada: Esta ação é para todos os públicos, mas nós temos ações específicas, vamos supor, a gente faz um evento de esporte, de handboll, de futebol de salão o que seja, então nós vamos convidar escolas, identificar quem são os públicos, quem tem times e tudo mais, é um evento direcionado e aí são vão participar pessoas assim e claro algumas autoridades. Nós fazemos um evento de dança por exemplo, então nós vamos identificar quais são os outros grupos de

dança que tem na cidade e vamos convidar e vamos fazer o evento de dança. É bem isto que você queria saber? Nosso coral participa de apresentações com outros vários, como estes tem eventos que são bem distintos, assim.

Pesquisadora: De que maneira, você falou em parceiros, patrocinadores, doadores, podemos chamar assim também. Como a organização identifica este tipo de público?

Entrevistada: Nós temos, por exemplo, o carnê, quando eu entrei no Parque eu comecei a trabalhar com carnê, existe até hoje, existe uma pessoa, que até ela saiu e nós estamos contratando outra, que ela liga e faz o serviço de telemarketing mesmo, liga para as pessoas para apresentar o Parque Dom Bosco e convencer você a contribuir com o Parque Dom Bosco mensalmente. Então, temos várias empresas, temos em torno de 200 colaboradores através do carnê. E aí temos várias empresas parceiras que emprega os jovens aprendizes, então nós temos um setor que faz este trabalho, de entrar em contato, de identificar quais são as empresas que dentro da legislação deveriam ter por obrigação jovens aprendizes, então faz uma parceria com o Ministério do Trabalho, estas empresas são identificadas, entram em contato e empregam estes jovens. Então dependendo do que você identifica, a gente faz um evento que precisa de alimentação etc...e tal então eu vejo, quem pode ser o Seara que pode me fornecer isto então eu vou lá e apresento o evento. A gente participa de editais da Fundação Nacional de esportes, de cultura, então você tem que estar antenados com tudo e ver o que você precisa e onde você pode direcionar isto.

Pesquisadora: Em geral estes contatos são sempre positivos?

Entrevistada: Positivos? Tudo assim... é uma luta, por exemplo tem empresas que você leva cinco anos tentando algumas coisa, quatro anos, três anos, este do Rotary por exemplo faz uns quatro anos que a gente estava tentando este projeto. Nada é assim, cheguei ganhei e....tem editais e editais que você participa e nunca ganha, isto é uma constante.

Pesquisadora: Quanto ao seu público beneficiário, os jovens, você já me disse que existe uma pesquisa de opinião e tal... em relação a estes parceiros, os patrocinadores, existe um *feedback* deles em relação á organização. Existe uma prestação de contas?

Entrevistada: Existe uma prestação e na verdade o *feedback* é nesta prestação de contas, quando a gente apresenta esta prestação de contas pra ele, nesta reunião, ele diz o que achou e o que não achou, neste dia.

Pesquisadora: Carlota, em relação ao público interno, os funcionários, colaboradores, voluntários. Como são selecionadas estas pessoas para trabalhar, é uma forma normal de RH ou existe algo mais?

Entrevistada: É uma forma normal de RH, inclusive na minha monografia tem a Pesquisa de Clima Organizacional de 2008. Ontem mesmo eu divulguei três vagas, então a gente faz uma reunião com a gerência, a gerência identifica, olha eu preciso

de tal funcionário, eles me dão o perfil, eu divulgo, vai pro RH, eles identificam as pessoas que correspondem, porque tem alguns critérios que se leva em consideração.

Pesquisadora: Existe uma troca de informações entre os colaboradores?

Entrevistada: Nós temos jornal mural, onde nós colocamos os aniversariantes do mês, tem inclusive um Plano de Ação, tudo tem Plano de ação, então lá mensalmente a gente coloca todas as informações, recados e tudo mais...as fotos dos eventos.

Pesquisadora: E são cobradas idéias dos colaboradores?

Entrevistada: Sim, inclusive na pesquisa de clima que a gente faz anualmente, a gente pede sugestões, cobra ações e tudo mais e tal...e a gente está sempre aberto, só que as pessoas não são todas que... agora a pesquisa desde que a gente implantou, é o segundo ano, agora 2009 será o terceiro, a pesquisa de clima foi fantástica, as pessoas falaram muito mais do que pensávamos, a gente conseguiu identificar muitas coisas, e não só a pesquisa de clima, porque a gente trabalha muito com pesquisa, todo evento que a gente faz, a gente faz pesquisa. A gente faz a festa de natal, então faz a pesquisa com nossos envolvidos para saber o que foi e o que não foi, todo evento, a festa da família, bingo, bazar. Tivemos o evento agora em Janeiro do Handboll, a gente faz com o público que trabalhou e com o público externo, o bazar a gente faz, tudo a gente faz pesquisa para ir mensurando e vendo os resultados.

Pesquisadora: Existe, Carlota algum treinamento para os colaboradores.

Entrevistada: Quem recebe mais treinamento são os educadores que nós temos a Formação continuada, esta é uma semana que acontece no início do ano em Fevereiro e em Julho, então eles recebem uma semana de informação, falar sobre Dom Bosco, saber a história da congregação e tudo mais, do sistema preventivo e vários temas ligados à Educação. Isto depende muito da direção, num passado a gente fazia isto também com os funcionários. Certo? Mudou a direção, o diretor não fez mais este treinamento com os funcionários. No ano passado, não, na primeira pesquisa de 2007 foi identificado isto, os funcionários pediram pra que voltasse e então no ano passado nós já retornamos com os funcionários também, só que daí não foi uma semana, foi um dia, então a gente retornou com esta formação. E o que acontece também é que as oito horas da manhã é o nosso momento de oração, todos os dias, todo o grupo se reúne no auditório, faz-se a oração, a gente lê a missão, um dia a missão, outro dia a visão, todo mundo tem no seu crachazinho, e é passado todos os avisos do dia, esta parte de comunicação foi muito bacana, foi nosso diretor que implantou com a vinda dele pra cá, então é muito interessante, porque é uma informação única, todo mundo sabe de uma vez só, tanto é que na época da eleição era um momento dos candidatos virem se apresentar, na época da ação social era o momento em que o pessoal da empresa vinha se apresentar e dizer pra todo mundo o que iria acontecer. Então assim, é um momento em que várias coisas acontecem.

Pesquisadora: Carlota muito obrigada pela entrevista.

Entrevistada: Imagine.

APÊNDICE C- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA CASO 2

Organização: Associação Passos de Integração

Duração: 60 min e 07 seg.

Entrevistada: Valdirene Aparecida Mazzetto Moroso – Coordenadora

Data: 02/03/2009 – 14 horas

Local: Associação Passos de Integração

Pesquisadora: Meu nome é Malu, esta pesquisa tem o propósito de fazer parte da pesquisa do meu mestrado em Administração, e tem por objetivo analisar como a organização, a sua organização utiliza as ferramentas do Mix de Marketing para atrair seu público, este público depois você vai definir pra mim quem são e quais são. O que é um Mix de Marketing, só para ilustrar nossa entrevista. É um composto promocional que é o preço, a praça, o produto, e a comunicação que é a promoção. Então assim, a gente sabe que as organizações sem fins lucrativos hoje está utilizando muito do marketing para alavancar recursos, pra captar recursos. E como isto é utilizado? As organizações estão contemplando este Mix de Marketing, este composto mercadológico, de que forma? Pra isto eu preciso iniciar nossa entrevista com seu nome.

Entrevistada: Valdirene Aparecida Mazzetto Moroso

Pesquisadora: Valdirene, qual o nome da organização?

Entrevistada: Associação Passos da Integração.

Pesquisadora: Ela está classificada como Associação?

Entrevistada: Associação sem fins lucrativos.

Pesquisadora: Qual o tempo de atividade da Passos?

Entrevistada: Ela fundou-se em 08 de Junho de 2001, ou seja 7 anos.

Pesquisadora: Qual o número de funcionários hoje da organização?

Entrevistada: No Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso são 07 funcionários (entre equipe operacional e técnica). No PAC - Programa Acolher e Cuidar são 04 técnicas, no PFA - Programa Família Acolhedora são 05 técnicas (1 licença maternidade), no são PASF - Passos para o Futuro (Filial) são 08 técnicos, aí tem o Administrativo com um funcionário na coordenação geral, um assistente administrativo e um auxiliar administrativo, sendo um total de 27 funcionários. Enfim, entre matriz e filial.

Pesquisadora: O número de voluntários, você tem voluntários, você trabalha com eles?

Entrevistada: Sim, nós temos, temos uma diretoria composta pela diretoria executiva, conselho fiscal e coordenação de voluntariado. Né, então todos da diretoria, os cinco composto da diretoria executiva, os seis do conselho fiscal e mais a diretoria de voluntários e mais nesta equipe, a coordenadora de voluntariado, ela tem uma outra equipe, que ela chama quando precisa, onde nós temos um cadastro de umas vinte e cinco voluntárias. Que trabalham como voluntários.

Pesquisadora: Qual é a área de atuação da Passos?

Entrevistada: na defesa e garantia dos direitos da criança e do adolescente, nós temos, não sei se posso falar agora dos programas.

Pesquisadora: Não, depois. Mas a área de atuação, ela atua no município de Itajai ou...?

Entrevistada: Itajaí, região e Balneário Camboriú, onde nós temos a nossa filial.

Pesquisadora: Esta região compreende que municípios? Existe uma delimitação ou onde houver necessidade?

Entrevistada: É onde houver necessidade. Justamente por causa dos programas, como a gente trabalha com egressos de abrigos, então é mais voltado para a região da AMFRI.

Pesquisadora: A atividade é voltada para crianças e adolescentes que estão em abrigos? Esta é a atividade principal?

Entrevistada: Em situação de abrigo com seus direitos violados e egressos de abrigos, a gente trabalha na defesa e na garantia, então a gente trabalha na proteção com abrigo e a gente trabalhará a prevenção, junto ao conselho tutelar.

Pesquisadora: Valdirene, a organização tem uma missão?

Entrevistada: A valorização da vida.

Pesquisadora: Você pode me contar um pouco da história da organização? Você está aqui há quantos anos?

Entrevistada: Eu estou aqui desde a fundação. Na realidade é assim... a minha irmã é Juíza de direito e houve uma época uma cobrança da sociedade, de amigos que falavam assim: porque que criança abrigada tem que ter cara de abandonada? Porque que criança abrigada tem que ser careca? Porque que criança abrigada não pode frequentar uma escola particular? Sendo que esta criança que está abrigada, ela está sob medida de proteção. Ela não é uma criança de rua, não é ético, não pode ter este olhar para uma criança, é um ser em desenvolvimento, onde o direito delas foi violado. Muitas vezes espancada pelos pais, vítima de violência sexual pelos próprios familiares ou genitores, Não é...? então tem uma série de motivos para estas crianças serem bem acolhidas e isto havia muitas reclamações assim

pela maneira como estas crianças eram tratadas no abrigo aqui em Itajaí, então houve uma cobrança da sociedade de amigos, mais chegados para esta minha irmã que é juíza de direito que nesta época trabalhava, não trabalhava diretamente na vara de infância, masdiziam poxa a gente vê isto não dá pra fazer nada, não dá pra fazer nada, então um dia a Sônia, a juíza ela disse então vamos reunir um pessoal em casa e vamos fazer alguma coisa e parar de reclamar, vamos parar. Ela ofereceu um almoço, a gente fez um almoço, me lembro bem que foi Maio....finalzinho de Maio....assim, a gente fez um almoço....a gente fez um churrasco e vamos conversar, então vamos fazer. O abrigo tem que ser assim...assim...dentro do Estatuto da criança e do adolescente, porque nesta época não existia isto, até 2001, como eu te falei Itajaí é uma cidade provinciana, é uma cidade pequena, então todo mundo sabe quem administra, todo mundo sabe como é que é, é aberta todas as portas, só que as crianças não tinham, não eram vistas como deveria ser, como crianças em desenvolvimento. E se trabalhava muito na questão dos orfanatos, muita criança no abrigo, tinha 100, tinha 50, era massificado o tratamento. Então vamos fazer alguma coisa? Vamos. A gente convidou os amigos, montamos uma Associação que foi fundada no dia 08 de Maio, eu fui a primeira funcionária e o nosso primeiro programa foi o abrigamento, foi o Programa de abrigamento "Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso", Marcos Valdir Moroso que é nosso irmão já falecido, tem a foto ali (mostra uma foto na parede), que foi uma homenagem á madrinha da Associação, que continua sendo, que é a Sônia, que é minha irmã. Então nisto a gente montou uma diretoria, fizemos este trabalho. Isto em 2001. Em meados de 2004 a gente sentiu uma outra necessidade, a necessidade de acompanhar, porque? Porque as crianças eram abrigadas, ficavam conosco, a primeira missão, é inclusive por legislação, a evolução desta criança, é buscar resgatar esta família novamente, a família biológica, senão a consangüínea, tio, tia avó e tal, ou então a família substituta. E o que acontecia? A gente fazia todo este trabalho, uma equipe técnica, assistente social, psicóloga, pedagoga, todo um envolvimento, e depois? O que acontecia com esta criança, a gente não sabia mais da vida dela, então a gente sentia a necessidade de um outro programa que é o Acolher e Cuidar que existe desde de 2004 também. Inclusive este programa foi agora beneficiado, foi um dos programas beneficiados pelo Projeto Criança Esperança da Rede Globo, que vai ter uma ajuda este ano. Então ele acompanha sistematicamente estas crianças que retornaram, entendeu? Não só do Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso que é também da Associação, mas sim dos quatro abrigos do Município de Itajaí. Então elas acompanham sistematicamente isto.

Pesquisadora: Então quero que você me fale um pouquinho mais destes projetos um pouquinho mais á frente. Valdirene vamos entrar na questão propriamente dita, os 4 Ps, que nós chamamos 4 Ps. Quais é o produto, produto que a organização tem?

Entrevistada: Atendimento á criança vitima de violência sexual, vítima de abandono, criança que sofreu maus tratos, que teve seus direitos violados. Atendimento ao adolescente também, egressos de abrigos, que aqui no Recanto são só crianças, e aos seus familiares, só família, pai e mãe envolvidos e guardiães.

Pesquisadora: Agora você, por favor, me fale destes projetos que a organização desenvolve, oferecendo estes serviços.

Entrevistada: É então, a gente tem o abrigo que é a medida de proteção, pertinho daqui, a gente faz o abrigo, é uma casa, a gente mantém uma casa lá onde existem profissionais, a mãe social com sua equipe operacional, com auxiliar, esta coisa toda, a gente atende no máximo até 10 crianças, onde tem uma equipe técnica também voltada para fazer o atendimento e a reintegração familiar desta criança abrigada. É composta de psicólogas, assistente social, pedagoga e uma advogada. Então nós temos esta equipe também. E nisto também a gente tem o Acolher e Cuidar que é o segundo programa e esta mesma advogada atende nossos três programas de Itajaí, advogadas, assistente social, psicóloga, pedagoga que faz o acompanhamento de egressos e com os familiares, inclusive do ano passado pra cá o Acolher e Cuidar está trabalhando com a prevenção. Então o Conselho Tutelar tem o risco eminente de abrigo de alguma criança ou adolescente, o Acolher e Cuidar acompanha como medida preventiva de apoio sócio familiar, então vai “*in loco*”, trabalha com esta família, faz o atendimento psicoterapêutico.

Pesquisadora: A partir de uma denúncia?

Entrevistada: A partir de uma chamada do Conselho Tutelar. O encaminhamento vem do Conselho Tutelar. Nós só atendemos nossa clientela exclusivamente através do Conselho Tutelar e do Poder Judiciário. Ano passado, em Junho do ano passado nós implantamos um novo projeto que se chama Família Acolhedora que é a modalidade de família acolhedora. Em vez de manter uma só uma Casa Lar, um abrigo propriamente dito, *in loco*, um local, uma casa, não. Nós pegamos uma família da comunidade que possam abrigar esta criança, então o Conselho Tutelar precisa abrigar uma criança de 4 ou 5 anos, então nós temos uma família que a gente consegue colocá-la nesta família, em contra partida a gente acompanha com tratamento psicológico, com vaga em escola, todo tratamento terapêutico. Aí estão os três programas de Itajaí. Balneário Camboriú em 2006 nós montamos, implantamos o família acolhedora na época, hoje depois passou a ser o acolhimento familiar que não envolvia só famílias da comunidade e sim a área preventiva que é o que o Acolher e Cuidar faz aqui. E hoje ele se transformou em que é PASF, o Programa de Apoio Sócio Familiar, também é um Programa junto com a Família acolhedora. É um programa grande que a gente tem um único em Balneário Camboriú nesta modalidade, não tem o abrigo mas tem o família acolhedora dentro do PASF que atende a demanda também, não só do Conselho Tutelar, do Conselho Tutelar da Secretaria da Saúde, atende a demanda da rede. Geralmente com risco eminente de abrigo e desestrutura familiar.

Pesquisadora: Você tem estes programas em arquivo?

Entrevistada: Sim, tenho um resumo deles.

Pesquisadora: Você pode me passar?

Entrevistada: Posso, por exemplo estes que eu dei estão no site, está tudo ali.

Pesquisadora: Então eu posso pegar lá.

Entrevistada: É pode, até agora no momento, até preciso descobrir porque, está fora do ar, a hospedagem está lá na casa dele, deve ter tido problema de queda de energia, mas aqui tem todos eles.

Pesquisadora: Estes projetos são divulgados?

Entrevistada: São divulgados no site e a gente busca edital, como agora a gente conseguiu contemplar também a Criança Esperança, porque se tem um edital que possa entrar, não é? Então assim, divulgado, divulgado, ele não é, porque na realidade ele é uma medida de proteção à criança. Então por exemplo, uma criança que está abrigada, que foi abrigada pelo judiciário ou pelo Conselho Tutelar, ela tem que ser protegida, é uma medida de proteção. Então nem sempre a gente pode divulgar, porque primeiro a gente não pode mostrar, os pais não podem saber, a família não pode saber que ela está ali. Entendeu? Então....(pausa) é um trabalho um pouco assim....como posso dizer, meio na surdina... a gente faz, faz acontecer, nós temos dados, relatórios, a gente publica no site, onde como agora a gente vai fazer este almoço, a gente fala da quantidade de crianças. O PASF é mais divulgado, o PASF em Balneário Camboriú porque ele trabalha, ele está no mesmo prédio do Poder Judiciário lá da infância e da Casa da Cidadania, então ele é bem divulgado porque ele atende aquela demanda mesmo. Ele tem esta abertura.

Pesquisadora: Existe, claro porque é tudo muito baseado na legislação, então estes serviços prestados ele é totalmente padronizado?

Entrevistada: Como assim, não entendi?

Pesquisadora: Por exemplo, tem o atendimento que você dá ao PASF, para as famílias. Existe uma normatização destes serviços?

Entrevistada: É na realidade, eles são Programas Sociais. Então quem define o atendimento e como vai ser é a própria Instituição. O que acontece? Nós temos o estatuto onde ele define que tipo de atendimento a gente vai fazer. E quem aprova todos os projetos, os Programas pra trabalhar com crianças e adolescentes é o Conselho Municipal da Criança e do Adolescente, tanto de Itajaí quanto de Balneário, então eles tem uma normativa que a gente tem que seguir aquela normativa. Então assim, pra você ser considerado um Programa de abrigo, qual é o mínimo de coisas que você tem que ter, aqui no Recanto Infantil? Uma casa Lar onde oferece as condições de higiene, de estrutura pedagógica, operacional, tem que ter um X de atendimento de crianças, também não posso superlotar a casa. Qual é obrigação que nós temos ali dentro, ali na reintegração familiar que é o trabalho da equipe técnica. A equipe operacional ela tem que cuidar desta criança como se fosse seu filho, então ela tem que levar pra escola, levar pra aula de natação, levar para o contra turno, trazer para o atendimento psicológico, fazer este tipo de serviço que é fiscalizado pelo Conselho Tutelar e pelo Conselho de Direito. Existe uma normativa macro, por exemplo aqui em Itajaí nós temos quatro abrigos, um deles é o Recanto Infantil, então o nosso sistema de trabalho é diferente dos outros três, cada um assim...eu penso assim...quando você monta uma ONG, quando assim...ela é com ideais, é uma questão de ideologia, porque você acredita no que você faz. Então a Passos ela tem isto, ela tem sempre assim...ela tem profissionais se possível da melhor qualidade, muita formação, não só

graduação, mas sim pós, mestrado, tem uma psicóloga nossa que está entrando no mestrado também. Então assim, ter este nível elevado, muita formação continuada, nós temos supervisão técnica mensal pra discussão de casos.

Pesquisadora: Então existe um controle da qualidade dos serviços prestados?

Entrevistada: Existe sim, da própria Instituição, avaliação de casos, nós temos por exemplo, reuniões semanais, porque a gente não dá conta de em uma reunião semanal você discutir todos os casos, então os encaminhamentos que são dados sempre em equipe, eu sou coordenadora geral, e cada programa tem uma coordenação técnica, e desta coordenação técnica sempre com advogado, onde faz a avaliação e os encaminhamentos dos casos, e na outra semana a gente avalia de novo e assim....vai, sempre avaliando, porque sempre é...assim....criança é tudo igual no conceito genérico não é igual, cada um tem seu histórico, cada um tem seu problema. A casa é feita para crianças que teve seus direitos violados, só que cada direito deste é diferente um do outro, por exemplo, o tratamento da criança que sofreu violência sexual do genitor é diferente de um órfão que está lá dentro, é diferente de uma criança que teve maus tratos só psicológicos, então os encaminhamentos não são únicos, então tem que conversar, por isto é feito todo este encaminhamento, a equipe operacional a gente exige o mínimo de segundo grau, eles tem formação contínua dentro da própria equipe nossa, técnica, onde esta equipe técnica tem a resposta da supervisão técnica. A gente busca fora uma equipe psicanalítica. Sabe. 16 mais ou menos

Pesquisadora: É um assunto muito delicado, não é Valdirene?

Entrevistada: A gente lida com vidas, assim, porque nós prestamos conta mensalmente com o Poder Judiciário. Toda criança que a gente atende tem processo, é um número de processo lá do Poder Judiciário, da Vara da Infância. Então o que a gente fez, o que a gente faz, que encaminhamento a gente pode dar, que encaminhamento já foi feito e não deu certo, o que aconteceu, o que não aconteceu a gente deve para o Judiciário. Então com nosso parecer com nosso trabalho, a gente chega para o Poder Judiciário e diz assim: - aquele pai, aquela mãe não tem mais condições de criar o filho, então quer dizer, a gente faz este trabalho social tem que ter muito tempo, porque? É uma mãe, é um pai, tem que ser muito cuidadoso, é um trabalho que demanda um pouquinho mais de tempo também, não é uma coisa muito rápida. Mesmo porque a família que implica nela, a gente consegue reestruturar, por exemplo nós já tivemos casos em que as crianças foram abrigadas, motivo em que o pai perdeu o emprego, então ficou muito vulnerável, acabou bebendo e batendo na mãe, então as crianças são apresentadas, então você vai lá busca aquele pai, você busca emprego para ele de novo.

Entrevistada: pausa para atender o celular.

Pesquisadora: Valdirene, a organização trabalha com outras Instituições além do Judiciário para atendimento a estas crianças a estas famílias?

Entrevistada: Sim trabalha com a rede, Secretaria da Saúde, a gente usa por causao CAP - Centro de Atendimento de Atenção Psico-social, escolas, 100%

escolas, porque a gente precisa de vagas, então assim....a criança é abrigada em todo tempo, não é assim a criança é abrigada em Janeiro, então você vai pegar aquela ano letivo ali, não, chega em Junho em Julho a criança é abrigada que estudava lá no Espinheiro, então quer dizer, nós temos que fazer todo o diagnóstico, a equipe faz o diagnóstico, então assim....a criança vai voltar logo então a gente faz um esforço para que ela continue na escola onde ela estava, senão, se é para retirada completamente do ambiente por causa dos pais, por causa de algum risco eminente para ela, a gente tem que trazer prá. Então tem que ir na Secretaria da Educação pedir a transferência, conseguir a vaga, então é todo um....não é? Processo.

Pesquisadora: Com outras ONGS? Tem parcerias?

Entrevistada: Com outras ONGS também, por exemplo com a APAE, uma entidade que a gente também tem parceria, o Lar Fabiano de Cristo onde a gente tem o contra turno, porque as crianças do Recanto Infantil, elas moram e a gente depende da rede como um todo pra poder atender estas crianças. Aí é...como é que é o nome, o Lar Fabiano de Cristo, o Lar Padre Jacó que é na Fazenda que também tem um contra turno muito bom com reforço escolar e tal... embora seja fora de mão assim não é? O abrigo é no Carvalho, mas depende, é por isto que eu digo, cada caso é um caso, este encaixa neste, este se encaixa lá. E nisto a gente não tem motorista, uma mãe social que leva, busca, traz , ou a gente vai atrás de padrinho pra fazer, pra conseguir uma Topic ou coisa assim. É assim as parcerias.

Pesquisadora: Existe uma capacidade de atendimento da organização, tipo dá pra atender 200 crianças por mês, 10 crianças por dia, existe esta capacidade? Como é?

Entrevistada: 50.000 mil é a quantidade de crianças residentes em Itajaí, nem todos precisam deste atendimento que a gente oferece. Por exemplo, cada programa tem o seu limite, então o Recanto Infantil atende 10 crianças de cada vez, é rotativo, desabrigou uma criança pode ver que já tem uma na fila. Sempre assim. O Acolher e Cuidar agora está tratando com 50 famílias, isto é uma demanda de umas 160 pessoas. O Família Acolhedora a gente está, a perspectiva é de até 25 crianças e adolescentes inseridos em famílias, até 25. É por isto que eu digo, cada caso é um caso, já um caso mais complicado vai acabar tomando mais tempo de uma outra criança que poderia ser atendida. E o PASF em Balneário hoje ele..., a proposta dele foi de atender 70, hoje ele está com 85 e nós pedimos ampliação para chegar em 100 e encerrar em 100, senão você....família não é? Senão você não consegue fazer um trabalho de qualidade e não consegue profissional também, acaba ficando apertado.

Pesquisadora: E se isto extrapolar?

Entrevistada: Ai a gente precisa pedir mais apoio financeiro para poder aumentar a equipe.

Pesquisadora: A questão de preços? É uma pergunta até fora de propósito no seu caso, até porque vê-se que não existe custo na prestação destes serviços para

quem é beneficiado. Para criança e para a família não existe nenhum um tipo de custo?

Entrevistada: Não. É totalmente filantrópico, até nós temos certificado de Filantropia. Bem pelo contrário tá? A gente ajuda. Uma família por exemplo que está....perdeu o emprego, como foi um caso, uma situação, o pai perdeu o emprego, a mãe também e tal, ela tava fazendo um bico aqui, convidei pra fazer uma faxina, eu tenho que pagar alguém, ela não vem. Então assim...para a criança não falta nada, o leite, o básico a gente manda, cesta básica, isto a gente tem. Por mês, juntando os quatro programas nós temos de 22 a 23 cestas básicas mês a gente acaba encaminhando.

Pesquisadora: Estas cestas básicas faz parte de recursos que a Organização recebe, não é? De onde vem estes recursos? Que mantém a organização.

Entrevistada: Nós temos um convênio assim, desde o início, nós temos um convênio com a Prefeitura Municipal de Itajai, dos três programas, através do Fundo da Infância, que através do Conselho de Direito é aprovado então vem de Recursos próprios da Prefeitura. Este valor, ta? Para o Recanto Infantil, ele não dá conta, não dá conta de suprir 100% das necessidades, porque a gente paga aluguel, como eu te falei, moram, então é a comida, é aluguel, é luz, telefone, água, folha de funcionários, é roupa, uniforme, material escolar, tudo, é tudo, então são dez, você tem um filho você faz as contas, uma criança hoje no abrigo custa em média R\$ 1.800,00 por mês, contando com a equipe, claro, não é? Com operacional, tudo. R\$ 1.800,00 mês cada criança, então daria R\$ 18.000,00 mês. Entendeu? Então sempre tem um déficit. E isto sem contar, por exemplo, nós temos um outro convênio com a Unimed.

Pesquisadora: O que significa este valor da Prefeitura, você pode dizer em percentual?

Entrevistada: Hum...60%, do Recanto Infantil 60%, aí depende o Programa, por exemplo o Família Acolhedora eu consigo, com os recursos da Família Acolhedora a gente consegue suprir 95%, o Acolher e Cuidar uns 85%, então a gente sempre tem uma contrapartida. Esta contrapartida também entram os voluntários. Então por exemplo assim eu tenho crianças que por mais que eu tenha uma equipe ótima, maravilhosa de psicólogas, às vezes eu tenho que atender o pessoal da casa, nisto eu preciso de uma voluntária, onde ela não me cobre, dentista por exemplo, dentista eu tenho voluntários. Então assim, isto tudo se você for somar. Quanto você pagaria? Porque as crianças entram, agora mesmo, a gente recebeu a semana passada um menino de quatro anos que ele tem cárie em todos os dentes da boca, ele tem feridas no corpo. Entendeu, então assim, tudo misto você vai tratando, você encontra voluntários, dentista que se propõe a fazer o tratamento e que também eu não posso contar com um voluntário que diz que vai fazer uma coisa, uma só e depois não aparece. Nós temos duas bolsas disponíveis para o Recanto Infantil local que é no Colégio de Aplicação da Univali que também tem uma criança que está ocupando esta bolsa do Família Acolhedora e outra do Recanto Infantil, até o ensino médio eu tenho esta bolsa. Outros convênios, pro exemplo a FEMEP que a empresa da nossa Presidente eu tenho R\$ 200,00 mês de Farmácia onde ela paga. O Supermercados Mini Preço tem um salário mínimo em compras por mês. Então a

gente tem estas parcerias assim...estas são fixas, e tem as eventuais que onde a gente vai captar por eventos, é doação direta mesmo é chegar para o empresário e através do Fundo da Infância com desconto de imposto de renda que Itajai tem uma resolução do próprio CONDICA do Conselho de Direito onde você pode, além de você destinar que é o artigo 260 do ECA que você pode deduzir do Imposto. Aqui em Itajai tem uma resolução que é uma doação casada além de você depositar no fundo, você diz pra quem você quer que vá este dinheiro, então você vê a aplicação. Então nós temos alguns parceiros neste sentido, que a gente pede que é para onde a gente tem estes custos.

Pesquisadora: Empresas? Telemarketing?

Entrevistada: Sim, empresas e pessoas físicas. Telemarketing não. Assim até pra te explicar porque eu não tenho telemarketing. Por exemplo, você falou a questão da mídia, se eu for para a Televisão, todo mundo sabe o que é um abrigo. Aí você acaba dizendo assim....ah vai lá....o que acontece? Voce acaba deixando aquelas crianças com cara de vitrine. Não é bom. É muito complicado.

Pesquisadora: Mas existe, assim por exemplo, prestação de contas, releasing...rádios, matérias em jornais...?

Entrevistada: Sim, nós temos. Toda prestação de contas é feito um relatório, a gente não diz o nome da criança, as iniciais de quem estão sendo atendidas, o que está sendo feito, no relatório.

Pesquisadora: Matérias em jornais?

Entrevistada: Sim, a gente faz quem atende tanto, não é. A gente vai ter uma palestra beneficente agora dia nove e a renda é pra nós também, eu mandei um resumo dos programas que a gente atende.

Pesquisadora: Esta palestra é divulgada?

Entrevistada: A palestra não é nossa. A palestra é....se eu conseguisse achar.....(procura pela divulgação da palestra) este aqui é o relatório de atividades. Então é da Sociesc, deste professor aqui, toda a renda vai ser revertida para a Associação.

Pesquisadora: Na questão da localização, Valdirene, você me contou a história do Recanto Infantil Marcos Valdir Moroso onde você abriga as crianças, onde as crianças ficam. Como foi escolhido isto? O que funciona neste ponto?

Entrevistada: Aqui é só administração, não só administração e a sala de terapia. Porque? Porque o Recanto Infantil é uma Casa Lar, e uma casa a gente não.... primeiro que a gente não tinha espaço físico, segundo tirava muito a privacidade da criança. Como a gente tem que trabalhar com a família na reintegração muitas vezes as crianças não estavam prontas para se encontrar com o pai ou com a mãe. Então a gente teve que fazer o atendimento em outro local. Como a gente tem o família acolhedora, o Acolher e Cuidar e a Administração geral aqui não tinha mais como...como...sei lá. O Acolher e Cuidar trabalhou 4 anos no Fórum, numa sala cedida pelo Poder Judiciário. Também não....a demanda foi tanta que como a gente

faz o atendimento psicológico, até vou te mostrar as dependências depois, aí não tinha como ficar mais lá.

Pesquisadora: Então cada Programa deste funcionava numa localização.

Entrevistada: Numa localização. Antes a Família Acolhedora não existia, em Balneário existe a sede lá em Balneário e o Recanto Infantil com o Acolher e Cuidar eu fazia a administração no próprio mezanino na casa do Recanto Infantil, aí não tinha, não comportou mais. Tem que atender pai, tem que atender mãe, tem que fazer atendimento psicológico, tem fazer reunião pra discutir casos, as crianças ficavam de olho.

Pesquisadora: Tanto lá como cada sede do Programa não foi escolhido estrategicamente porque atingia aquela localização?

Entrevistada: Não, ali foi uma questão totalmente por conveniência de encontrar casa, de ser num Bairro bom, uma rua segura porque é uma rua sem saída, mas assim já não comporta mais. A gente tem um terreno, a gente precisa sair do aluguel, a gente já está com algumas estratégias aí para fazer a nossa sede própria.

Pesquisadora: A localização hoje é boa? As localizações. Só que não atende?

Entrevistada: É na questão produtiva também não é? Tanto das crianças, porque assim olha, hoje a gente utiliza porque é uma rua sem saída então é tranquilo as crianças acabam brincando na rua e tudo, mas acaba se tornando perigoso, querendo ou não é perigoso, então a gente precisa de uma casa maior também, foi atingido pela enchente, está passando por uma reforma. Fica perto do Clube Itamirin, perto do Lar Fabiano de Cristo, é uma casa bem discreta mesmo, é bem discreta porque não tem que ter cara de abrigo, tem cara de casa. É bem na rua em frente ao portão do Clube Itamirim.

Pesquisadora: Vamos entrar numa outra área Valdirene que chamamos de promoção, que é a divulgação. Como você me disse que não são divulgados os Programas...?

Entrevistada: Não é que não é divulgado os Programas, a gente não tem uma estratégia como você falou de Marketing mesmo, a gente fala assim dos Programas, se não a gente não conseguiria receber ajuda (agora acho que o site entrou), eu não tenho assim...a gente faz entrevista. Por exemplo agora a gente tem o almoço das personalidades, a gente faz esta divulgação, eu mando por email, e no dia vai a imprensa vai, tira as fotos e tal....O que a Associação Passos da Integração faz? Ela tem isto, isto e isto. Pronto.

Pesquisadora: E você manda por email pra quem?

Entrevistada: Mando para a imprensa e para os amigos que eu tenho, amigos da criança e para pessoas que eu tenho cadastro aqui.

Pesquisadora: Doadores também?

Entrevistada: Sim, doadores.

Pesquisadora: Então você faz ações de marketing mais voltadas para o públicos parceiros.

Pesquisadora: Para o público parceiro, para a imprensa em geral, agente manda, como eu te falei aquele dia, nós temos duas pessoas da imprensa mesmo, que uma é a dona da Comunicare que é uma agência de Marketing, é nossa parceira, nossa voluntária, e a Elaine Maerski que é uma radialista que trabalha na 99 na Transamérica. Então, e tem o Rafiel que é, foi ele Presidente nosso aqui, é um dos Diretores de Fundação , também nosso aqui, ele tem um site, então por exemplo, saiu a última notinha, ah...está aqui. Inclusive a gente quer fazer sabe Malú? Assim olha, tipo, fazer relatório anual, então botar aqui quantas crianças foram atendidas, o que foi feito, o que não foi, dar esta satisfação. A gente tem aqui, olha do...por exemplo do Programa Acolher e Cuidar apoiado pela Unesco agora , então cada coisa que acontece de mais relevante agora a gente acaba colocando no site. (A entrevistada abre o site e começa a me mostrar). Aqui tem olha quem somos, a diretoria, almoço das personalidades.

Pesquisadora: Eu dei uma passeada pelo site.

Entrevistada: Você falou dos Programas, aqui tem ta? Aqui tem todos. Aqui tem o Recanto, aqui tem o Acolher, aqui conta a história, um pouquinho, ali quem somos também conta um pouquinho da história , olha aqui quanto custa, o que entrou em investimentos anuais, o que entrou em patrocínios, tudo isto a gente tem que deixar aqui. Na realidade falta uma estratégia de Marketing, não é como uma Apae que é mais conhecida que daí você faz um pedágio, uma coisa maior, a gente não tem esta estrutura. A gente está engatinhando ainda. É como eu te falei não é Malú? Assim, agente é cobrado tanto pra arrumar o dinheiro quanto para fazer o trabalho, eu não tenho uma pessoa que só pra ficar ali fazendo isto, eu que tenho que fazer. Além de eu estar participando, de estar administrando da questão financeira, olha acabei de receber um email da Prefeitura, tenho que ir lá assinar uns documentos, além de estar pra cá e pra lá, existe toda uma cobrança da sociedade.

Pesquisadora: Estes eventos que vocês fazem, macarronada, bazares, estes eventos assim, tem uma agenda? Como é?

Entrevistada: Bazares nós também temos. Nós temos uma equipe. Dentro da diretoria tem a questão da coordenadora de voluntários, então assim, chega no começo do ano ou no final. Este aqui a gente fez no final do ano passado. Dos eventos a gente tem uma pré (procura a agenda dos eventos), então a gente tem uma pré agenda, porque? Porque, este almoço das personalidades, por exemplo, você pode ver aqui que é o segundo (me mostra o convite do almoço), a gente fez no ano passado, e resolveu fazer menos eventos, é assim...porque demanda tempo, então para Março nós temos o Almoço das personalidades, daí a gente faz a reunião e tal....aí Março, passou Abril, em Maio a gente tem o Arroz de Braga, o Arroz de Braga já deve ter... oito anos que a Passos vai fazer, já deve ser o sexto ou sétimo Arroz de Braga, a gente faz todo ano, que é uma comida mais quente, a gente já faz em Maio. Em Julho nós somos parceiros da Associação Comercial, então tem a

Câmara do Porto, onde todo mês de Julho eles fazem uma feijoada, o Bar é nosso, eles vendem camisetas, eles que fazem e tal...eles não é lucro, a questão é só fazer mesmo uma integração mesmo entre o pessoal da Câmara do Porto e a Associação, então o lucro é nosso. No ano retrasado foram dois mil reais, ano passado a gente ganhou quatro mil mais o bar que deu uns quinhentos reais , é pouco, mas para integração, onde a gente distribuiu folders, fala um pouquinho do corpo a corpo das pessoas, não é? O que é, o que não é, eles acabam ajudando.

Pesquisadora: Então existe folders também?

Entrevistada: Existe, ele está meio desatualizado, agora estou atrás de fundos para fazer um novo, mas vou lhe dar um.

Pesquisadora: Em Setembro a gente está querendo fazer um evento grande junto com a APAE inclusive, e a AVISA que são outras duas entidades, justamente por serem grandes, um Show beneficente com o cantor Daniel, estou pensando Daniel ou um futebol, mas eu prefiro o Daniel, estamos querendo fazer, mas assim, quem é que faz isto? Eu, a diretoria, entendeu? Então nós não temos assim....ah daí precisa de um parceiro tem que chamar , aí a gente faz um *realising*, a gente manda para a imprensa, aí chama um, chama outro. A gente não tem alguém e diga, não Malú você é contratada para fazer o evento, vai lá. Então a gente tem que ir atrás de tudo. Inclusive eu penso assim que a Passos já deu um passo grande nesta questão, Passos da Integração é justamente por ser passo a passo, porque em oito anos a gente já está com quatro Programas, então a gente tem três terrenos, onde a gente quer fazer a nossa sede, amanhã inclusive vai ter uma Assembléia, acredito eu que a gente vai querer comprar uma casa pronta pra sair do aluguel , não é porque. Então a gente já tem alguma coisa a mais do que entidades que eu conheço que tem 15 anos que tem 20 anos e ainda não, continua naquilo ali.

Pesquisadora: Para cada evento deste que são vários eventos, você tem um público que você quer atingir, então você manda email para certos públicos, para os amigos, então como que você define estes públicos que você quer trazer para participar destes eventos, os doadores, provedores, como você trabalha isto?

Entrevistada: São amigos da criança. Meu público na verdade, são os amigos, dos amigos, dos amigos. Os amigos da diretoria, porque nós estamos na quarta gestão da Passos, entramos na quarta diretoria, então todos que passaram ainda de uma forma ou de outra contribuem ou seja, nos eventos, ou continuam contribuindo, então a gente faz esta...assim olha por exemplo, a gente faz o almoço das personalidades, o almoço das personalidades é um evento que atrai mais políticos porque as personalidades são políticas, você nós estamos trazendo Edeli Salvati, Jandir Belini que é nosso prefeito, Dalton que é vereador em Camboriú, como a gente tem a filial lá, nós vamos trazer o Eduardo Sheren que é Deputado Estadual e atual Secretário da Saúde e nós vamos trazer o Provezi que é reitor da Univali, entendeu? E o Dr Marco Aurélio que é desembargador da China, entendeu?

Pesquisadora: E estas pessoas, personalidade são convidadas?

Entrevistada: São amigos das crianças nossas, são convidadas, eles é que vão se reunir, vão pagar o molho e vão servir, entendeu? E o lucro é nosso. Então eles

fazem esta parte de contribuição, então você une tanto o pessoal do Poder Judiciário, no caso o Desembargador, esta personalidade de repente ela é uma pessoa conhecida e tem a família e tem os amigos, aí um vai trazendo o outro e a gente não faz pra mais do que para 200 pessoas.

Pesquisadora: E quem divulga este evento?

Entrevistada: Então, nós, eu, as próprias personalidades, são os amigos. Na verdade faz o marketing boca a boca, no jornal assim não é? Na última semana, começa a falar dos convites á venda aqui, tal, tal...e a gente chama, como eu te falei tem um grupo de voluntários também que são empresários, a maioria participantes da Câmara da Mulher de Itajaí, onde eles ajudam a vender também.

Pesquisadora: Existe algum gasto com estas ações? Você gasta alguma coisa com a divulgação dos eventos?

Entrevistada: Não, com a divulgação não. O que a gente gasta é com a confecção dos convites. Confeção do material, do *folder*, desta coisa toda. Mas a divulgação, assim, como é Ong a imprensa tem ajudado.

Pesquisadora: Você tem uma estimativa deste gasto mensal, anual ou por evento?

Entrevistada: Por evento a gente tem, por exemplo para duzentos convites numerados e tal, tal, tal, a gente gastou R\$ 115,00, aí tem um custo por exemplo assim, este evento, a gente mudou os eventos, o ano passado a gente ficava com o Bar, o Bar ali da Feijoada da Associação Comercial, a gente vai ficar com o bar, então tem o gasto do copo, gelo, tem este tipo de operacional mesmo, mas de Marketing não, a gente gasta só a questão do convite, ou camiseta.

Pesquisadora: Existe uma parceria com uma Agência de Marketing?

Entrevistada: Eles fazem a arte, na confecção não. A gente consegue obter desconto. Se fosse para uma empresa ou coisa assim, seria uns R\$ 150,00, mas daí a gente faz o Xerox nos Gêmeos ou no Cópia e Cia, sempre dão descontos. A gente chora bastante, tem pessoas que olha a gente e atravessa a rua.

Pesquisadora: Valdirene, você enquanto coordenadora, em relação a organização, qual é a sua opinião sobre o Marketing?

Entrevistada: Olha Malú, depende o Marketing, eu penso que tudo é uma questão de estratégia. Por exemplo assim olha, nós não podemos, nós da Associação, a gente tem uma filosofia bem certa. A gente não quer mendigar, que a sociedade contribua, a gente quer conscientizar que a criança que a gente está cuidando é da sociedade, então a partir do momento que você conseguir fazer uma estratégia de marketing que você conscientize a sociedade de que aquela criança é tanto vítima, fruto da nossa própria sociedade, porque o que eu vejo é muito apelo, sabe, as vezes eu vejo matérias de abrigos e de orfanatos, leitura de jornal tipo assim apelando...- pelo amor de Deus as crianças estão passando fome. Não é? O Marketing só vai atingir o objetivo, porque assim, você conseguir um parceiro uma vez é fácil, sair de porta em porta – eu preciso para comprar um quilo de feijão hoje

para eles comerem. Não, você não fez um trabalho de conscientização. Sabe? Na realidade, infelizmente a Associação com 8 anos já tem quatro Programas, isto quer dizer que tem muita demanda. E tem fila de espera, se a gente aumentar a equipe de trabalho, a gente tem demanda para isto. Entendeu? Então assim, vamos conscientizar a sociedade para trabalhar nesta prevenção, porque está acontecendo isto? E conscientizar o porque a ONG precisa desta ajuda desta sociedade, a gente está se dispondo a fazer um trabalho de qualidade, como eu te falei, a gente tem técnicos, a gente tem a maior formação possível, a gente se atualiza, a gente estuda muito, em contrapartida o que a gente tem que fazer? A gente tem que bater de porta em porta pedindo para as empresas, a gente tem que fazer uma prestação de contas, a gente tem que fazer uma prestação de contas porque tem que mostrar para a sociedade, e a gente que escrever muito bem o projeto porque se não, não passa, a exigência é muito grande pra você colocar no papel, sendo que poucos, tirando a Petrobrás, que já foi parceira nossa, que veio nos visitar aqui “*in loco*” saber do nosso trabalho. O Acolher e Cuidar tem uma demanda horrível, eu acho, deveria, bom se fosse metade, ele está chegando na beira de quase 300 pessoas, então assim, tu não vê isto aqui, porque elas estão “*in loco*”, elas estão nas ruas, elas estão fazendo entendeu? Elas estão fazendo este trabalho que a gente fez em 2000, ano passado, ano retrasado, em 2007. Nós chegamos á última etapa do Cefal, que é a comissão da ONU de projetos inovadores, o Acolher e Cuidar foi selecionado entre oito da América Latina, do Brasil eram só dois, o Acolher e Cuidar e um outro que acabou ganhando um do...Buenos Aires, que ganhou o prêmio, mas só de a gente estar entre os oito de vinte mil inscritos, nós chegamos no oito, entendeu? De inovador. Nós tivemos a visita, avaliação, sabe? Então assim, a gente chegou nesta também, qual a dificuldade da obra? Manter, questão de reaplicabilidade e a questão do Marketing. Então são dois pontos importantes que ...

Pesquisadora: Então, é mais um motivo. Você chegou num ponto importante em que o Marketing tem que manter o cliente. Nós vemos a organização como uma organização completa, como se fosse uma empresa, e o público lá fora como cliente, então o que o Marketing faz com que o público não venha apenas uma vez, mas sempre. Neste caso, os doadores, os provedores, seria ideal grandes campanhas de conscientização. De que a colaboração é fundamental para manter a organização e os programas.

Entrevistada: Como isto, por exemplo. Você vai fazer o marketing de sua empresa, você vai chamar o seu cliente para comprar o seu produto. e manter. Nós não, nós queremos chamar nosso cliente, nós queremos chamar o parceiro que vai manter para poder manter o cliente, é ao contrário, a conscientização.

Pesquisadora: Não, mas você chama, nós chamamos de clientes, porque o beneficiário que no seu caso é a criança que é assistida e a família, eles também são chamados de público, e público para nós é também o cliente. Então o seu provedor, que é a empresa que te auxilia, o seu patrocinador é também chamado de público. Então existe uma diferença assim como uma empresa comercial onde existem diversos públicos, como público interno que são os funcionários, tem os fornecedores, todos são públicos.

Entrevistada: A gente tem plena consciência que falta uma pessoa de captação de recursos aqui dentro, a gente não precisaria depender só do convênio da Prefeitura ou sempre de uma coisa ou outra esporádica, ou só quando precisa e tal, em ter uma fonte de renda, a gente já pensou em várias alternativas, como cooperativa, a gente pensou em nosso próprio público de atendimento de montar uma cooperativa e dali poder manter, tem várias idéias, nada concreto, são só pensamentos, nada além de pensamentos nem projetos, só idéias. Esta questão da captação de recursos e de Marketing com certeza e também quem não é visto não é lembrado, se não divulgar não sabe que existe. O que é a Associação Passos de Integração, ela trabalha nas três linhas, na defesa, na garantia dos direitos da criança, na proteção então são três linhas de atendimento dentro do Estatuto da criança e do adolescente que é muito complexo, a gente só não trabalha com a medida sócio educativa porque é outro tipo de trabalho, mas a gente tem consciência disto. Mas uma profissional de Marketing que pudesse trabalhar como voluntária seria bem vinda.

Pesquisadora: Quem sabe (risos)

Pesquisadora: Você me disse que existe um controle da qualidade dos serviços prestados pela organização, existe uma pesquisa que a organização tenha para saber o que o público acha dos serviços prestados?

Entrevistada: Não, pesquisa exatamente não. Não existe esta pesquisa porque, como eu te falei, o trabalho nosso aqui é bem ingrato sabe Malú, ele existe, você sabe do resultado... Que resultado você espera pra começo de conversa, do nosso trabalho? Por exemplo, ele está protegendo as crianças, ela está protegida, 100% está garantido, ela está protegida, e daí? E depois daqui pra frente? Então você faz este acompanhamento, quem deve fazer que a entidade tenha este planejamento todo, então a gente sabe as crianças que passaram conosco, que estiveram conosco, o que a gente fez por exemplo, eu tenho um índice, uma das nossas adolescentes agora que está no primeiro emprego, no mercado de trabalho, passou no vestibular, está fazendo faculdade, então..Pô a gente conseguiu fazer alguma coisa, só que eu também tenho outro caso de prostituição que a gente não conseguiu salvar.

Pesquisadora: Você chamaria isto de um caso de insucesso?

Entrevistada: É de insucesso. Só que assim, você falar insucesso, porque assim, é muito frustrante nosso trabalho, muito frustrante, porque assim...você recebe uma criança uma pré adolescente com onze anos, já passou de tudo, já se prostituiu, já abortou, já tem até cumprimento de medida sócio educativa, já tentou matar, já..entendeu? Já fez de tudo. Você conseguiu que ela não fizesse mais. Isto é insucesso ou sucesso? Até quando? Entendeu? Que tipo de responsabilidade nossa enquanto organização, isto a gente conversa muito em equipe porque a gente tem psicólogas aqui, nossas técnicas, por isto tem supervisão, então até onde a gente pode ajudar? Até onde?

Pesquisadora: Este acompanhamento dá este retorno?

Entrevistada: Este acompanhamento o Acolher e Cuidar dá, dá retorno até um certo tempo, depois não dá mais, porque tu não tem, ou você atende aquela demanda que está ali ou você continua a vida inteira seguindo e sendo babá daquela. Entendeu? É complicado. É porque o índice que a gente dentro do Recanto Infantil é a inserção em família, que é um índice bem positivo, a gente tem mais de 90% que a gente consegue encaminhar.

Pesquisadora: E das famílias cuidadas, já aconteceu de ...- ah eu não quero mais a presença de vocês aqui, nos deixem em paz, isto acontece?

Entrevistada: Pelo contrário. A gente tenta desligar, acaba tentando desligar, mas não consegue.

Pesquisadora: Quanto aos patrocinadores, como você os busca? Patrocinadores e doadores?

Entrevistada: Através deste jantares, destes *e-mails* que a gente fala, das opções, inclusive da opção do Imposto de Renda e no corpo a corpo, a gente vai na empresa, busca, faz uma visita na empresa, por exemplo a gente queria construir, a gente chegou na Abravacom, chegou lá apresentou a Associação, o que faz e pediu ajuda. É mais pontual.

Pesquisadora: Eles compram o que? O que eles têm em troca? Nada?

Entrevistada: Divulgação no site ou os meios de comunicação.

Pesquisadora: Como vocês selecionam os colaboradores para trabalhar na organização? Este é o público interno.

Entrevistada: Então assim, pra contratar qualquer pessoa da equipe passa, por exemplo uma profissional uma psicóloga, primeiro passo tem uma entrevista, tem um questionário, a gente coloca casos hipotéticos, o que você faria se a situação fosse assim...assim... assado, para você conhecer o perfil daquele profissional antes de analisar o currículo. O que acontece geralmente na prática? Então olha, hoje nós estamos precisando de uma psicóloga, primeiro alguém indicou, eu sei onde ela trabalhou, porque a gente está no meio, a gente já conhece mais ou menos este perfil, joga nesta entrevista, se a gente ficou na dúvida, a gente chama a diretoria pra auxiliar, se a gente tem dúvida assim sabe? Mas bem raro, bem raro.

Pesquisadora: Existe troca de ideias se você tem alguma dúvida, quando quer fazer eventos, existe um troca de idéias entre vocês da equipe e os colaboradores?

Entrevistada: Sim, todas as reuniões, sim, sim. A gente faz reuniões de diretoria com voluntárias que a gente chama. Tem pessoas que...Como eu te falei a nossa diretoria é pequena ela é composta de cinco, mas as nossas reuniões dá 15, porque são pessoas que gostam, que estão aí á disposição e a gente sabe que entende um pouco da questão do Terceiro Setor e que possam nos ajudar, sempre tem mais gente ajudando, sempre, sempre, sempre.

Pesquisadora: Você me falou que dá formação para estes profissionais?

Entrevistada: Supervisão técnica. Formação também, mas na realidade quem oferece a formação é o próprio Conselho de Direito, onde eu faço parte. Então assim, eu estou no Conselho de direito desde que eu estou na Passos, já fui Presidente tudo, então é uma obrigação fornecer formação para os profissionais da área da infância, então a gente acaba direcionando para esta questão de nível de proteção, tanto na quinta feira a gente tem, dia cinco seminário, das oito às dezessete. E vai todo mundo.

Pesquisadora: E tem outro tipo de treinamento?

Entrevistada: Tem a supervisão e elas mesmas fazem cursos, por exemplo tem um curso de psicanálise que tem quatro delas que estão fazendo, então a gente libera a questão do horário, a gente incentiva nisto. Ah...tem um seminário lá em Florianópolis, daí a gente dá a contrapartida, então a gente dá combustível, paga a inscrição, vocês ficam e você pagam a hospedagem e a comida entendeu? A gente tem isto. A não ser que seja uma coisa bem pensada, bem organizada, então assim...- Aquele seminário nós temos que ir. Então vamos buscar patrocínio das lojas, vamos dar um jeito de buscar patrocínio pra ir pelo menos três de cada equipe, duas de cada equipe.

Pesquisadora: Existe um incentivo para que elas estejam se atualizando?

Entrevistada: Sim existe, inclusive tem uma nossa psicóloga da Clínica aqui, do Recanto Infantil querendo fazer uma Pós Graduação em Curitiba, todo final de semana, então é uma contrapartida que a gente dá.

Pesquisadora: Valdirene, chegamos ao final de nossa entrevista. Estou satisfeita com suas respostas. Agradeço muito sua disponibilidade e atenção.

Entrevistada: Se acaso precisar de mais alguma coisa fique à vontade em me ligar ou enviar email, estarei a sua disposição.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)